



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

ANALIZA WSPÓŁCZESNYCH UWARUNKOWAŃ, KONCEPCJI I DETERMINANT



OPRACOWANIE I REDAKCJA NAUKOWA
RYSZARD BOROWIECKI, TOMASZ ROJEK

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

**ANALIZA WSPÓŁCZESNYCH UWARUNKOWAŃ,
KONCEPCJI I DETERMINANT**

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
FUNDACJA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

ANALIZA WSPÓŁCZESNYCH UWARUNKOWAŃ, KONCEPCJI I DETERMINANT

Opracowanie i redakcja naukowa:
Ryszard BOROWIECKI, Tomasz ROJEK

Kraków 2016

Streszczenia w języku polskim i angielskim zostały przygotowane przez poszczególnych Autorów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za ich treść, formę i styl.

The papers' summaries in Polish and English have been submitted by the Authors. The editors are not responsible for the contents, form and style of the summaries.

RECENZENT

Dariusz NOWAK

© Copyright by Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016

ISBN 978 – 83 – 65173 – 62 – 1 (wersja drukowana)
ISBN 978 – 83 – 65173 – 63 – 8 (pdf on-line)

Wydawnictwo:
Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31–510 Kraków

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
-------------	---

CZEŚĆ I

SYSTEMOWE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

ROZDZIAŁ 1

Władysław Janasz

WSPÓŁCZESNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI	13
--	----

ROZDZIAŁ 2

Henryk Sobolewski, Bartosz Marcinkowski

BARIERY WPROWADZANIA SYSTEMÓW ERM W PRZEDSIĘBIORSTWIE	29
---	----

ROZDZIAŁ 3

Tomasz Malkus

ZAŁOŻENIA BUDOWY SYSTEMU LOGISTYKI PRODUKCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE	37
--	----

ROZDZIAŁ 4

Jolanta Walas-Trębacz

ZNACZENIE KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM	47
--	----

ROZDZIAŁ 5

Anna Surowiec

WYMIANA INFORMACJI W ZARZĄDZANIU ZRÓWNOWAŻONYM ŁAŃCUCHEM DOSTAW	61
---	----

ROZDZIAŁ 6

Marta Kołodziej-Hajdo

KONTROLA ZARZĄDCZA Z PUNKTU WIDZENIA NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO	71
---	----

ROZDZIAŁ 7

Beata Skowron-Grabowska, Sylwia Łęgowik-Świącik, Sylwia Kowalska, Marcin Stepień

INSTRUMENTARIUM SPRAWNEGO DECYDOWANIA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM – STUDIUM PRZYPADKU	81
--	----

CZĘŚĆ II

SIECIOWE UWARUNKOWANIA WSPÓLPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

ROZDZIAŁ 8

Beata Barczak

WIELOKRYTERIALNA OCENA EFEKTYWNOŚCI STRUKTUR SIECIOWYCH. 95

ROZDZIAŁ 9

Marzena Frankowska

MAPOWANIE ŁAŃCUCHÓW DOSTAW JAKO NARZĘDZIE IDENTYFIKACJI POTENCJAŁU
KOMBINACYJNEGO SIECI ORGANIZACYJNEJ 109

ROZDZIAŁ 10

Agata Mesjasz-Lech

WSPÓLPRACA W ŁAŃCUCHACH DOSTAW A EKONOMICZNE WYNIKI DZIAŁALNOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTW 121

ROZDZIAŁ 11

Piotr Kuraś, Cezary Stępnik, Tomasz Turek

DESKRYPCJA PROCESÓW JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA WIEDZĄ
W ORGANIZACJACH SIECIOWYCH 133

ROZDZIAŁ 12

Ryszard Królik, Paweł Nowodziński

WPLYW PARTNERSTWA STRATEGICZNEGO NA DZIAŁALNOŚĆ WSPÓLPRACUJĄCYCH
ORGANIZACJI 145

CZĘŚĆ III

BEHAVIORALNE DETERMINANTY PROCESU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

ROZDZIAŁ 13

Anna Wieczorek-Szymańska

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ JAKO KLUCZOWA KOMPETENCJA
WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA. 157

ROZDZIAŁ 14

Marek Jabłoński

RAMOWY MODEL OCENY KOMPETENCJI MENEDŻERA ZMIAN 165

ROZDZIAŁ 15

Beata Kulisa, Maria Sierpińska

KIERUNKI ZMIAN W OBSZARZE PŁACY MINIMALNEJ ORAZ ICH SKUTKI 173

ROZDZIAŁ 16*Andrzej Kozina*

UKŁAD ZBIOROWY PRACY JAKO EFEKT NEGOCJACJI 185

ROZDZIAŁ 17*Magdalena M. Stuss*

EMPLOYER BRANDING – NOWE WYZWANIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW (WYNIKI BADAŃ) 199

ROZDZIAŁ 18*Karolina Beyer*

AUDYT KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W SPÓŁCE HANDLOWEJ – STUDIUM PRZYPADKU ... 209

ROZDZIAŁ 19*Iwona Gawron, Joanna Marcisz*ZACHOWANIA STUDENTÓW UCZELNI EKONOMICZNYCH W ŚWIETLE
BADAŃ EMPIRYCZNYCH 217**CZĘŚĆ IV****FINANSOWE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA
WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA****ROZDZIAŁ 20***Wojciech Ćwięk*

KOSZT KAPITAŁU WŁASNEGO JAKO PARAMETR W ZARZĄDZANIU WARTOŚCIĄ 229

ROZDZIAŁ 21*Ryszard Węgrzyn*

OKREŚLANIE RYZYKA PORTFELI OPCYJNYCH. PODEJŚCIE ANALITYCZNE. 243

ROZDZIAŁ 22*Paweł Bielawski*EMPIRYCZNA WERYFIKACJA MODELI EKONOMICZNO-FINANSOWYCH WYCENY
AKCJI SPÓŁEK GIEŁDOWYCH SEKTORA BANKOWEGO. 253**ROZDZIAŁ 23***Janusz Nesterak*

RACHUNEK KOSZTÓW W CONTROLLINGU W ŚWIETLE BADAŃ ANKIETOWYCH 265

ROZDZIAŁ 24*Marcin Stępień, Sylwia Łęgowik-Świącik, Sylwia Kowalska, Izabela Turek*ZARZĄDZANIE CENAMI TRANSFEROWYMI W ASPEKCIE KLAUZULI OBEJŚCIA PRAWA
PODATKOWEGO 281

WSTĘP

Współczesna gospodarka jest gospodarką ciągłych przeobrażeń zachodzących zarówno na rynku, jako zewnętrznym środowisku funkcjonowania podmiotów sfery realnej i regulacyjnej, jak i zmian wewnętrznych odnoszących się do wykorzystywanych zasobów oraz zakresu i struktury działalności dzisiejszych organizacji. Implikuje to potrzebę dostosowania wykorzystywanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania do permanentnych zmian, aby dzięki właściwemu doborowi zasobów gospodarczych, ich odpowiedniemu powiązaniu ze sobą, jak również wykorzystaniu właściwych metod funkcjonowania, móc skutecznie i efektywnie realizować założone cele. Taki sposób prowadzenia działalności, jako procesu formułowania celów organizacji oraz wskazywania sposobów ich osiągnięcia ma wysoce uniwersalny charakter. Odnosi się on bowiem do wszystkich rodzajów organizacji, które niezależnie od różnych motywów swojego działania, mają charakter celowy i charakteryzują się dążeniem do realizacji przyjętych celów.

Dotychczas, kluczowym aspektem tradycyjnego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem była poprawa jego produktywności i zarządzanie posiadanymi zasobami w określonym otoczeniu. To dawało możliwość realizacji celu przetrwania i rozwoju w okresach wzrostu gospodarczego lub stabilizacji w okresach dekonunktury. Aby przedsiębiorstwo przetrwało i odnosiło sukcesy we współczesnych - nowych warunkach, niezbędne jest również opracowanie i implementacja nowych koncepcji zarządzania nim.

Podsumowując, we współczesnej gospodarce, przedsiębiorstwa dokonywać muszą ciągłej weryfikacji swoich podstawowych założeń strategicznych, poszukiwać skutecznych instrumentów zapewniających poprawę efektywności działania oraz wzrostu ich zdolności do szybkiego reagowania na zachodzące zmiany. Koniecznym jest również stały monitoring współczesnych uwarunkowań prowadzonej działalności, jak i identyfikacja determinant wpływających na funkcjonowanie poszczególnych elementów i obszarów struktur organizacyjnych. Spełnienie tych warunków zapewnia przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu oraz ugruntowanie jego pozycji konkurencyjnej na rynku.

Konsekwencją przytoczonej powyżej diagnozy otoczenia gospodarczego oraz potrzeb w zakresie możliwości efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej staje się potrzeba zmian w procesach zarządzania współczesnymi organizacjami. Odnosi się to zarówno do ewolucji dotychczas wykorzystywanych koncepcji, metod i instrumentów zarządzania, jak i do implementowania całkowicie nowych rozwiązań w tym zakresie. Stąd niniejsza publikacja przyjęła za swój podstawowy cel prezentację, analizę i egzemplifikację uwarunkowań funkcjonowania współczesnej gospodarki, identyfikacji jej determinant, jak również prezentację koncepcji, modeli i narzędzi zarządzania współczesnymi organizacjami w warunkach zmieniającego się otoczenia gospodarczego, społecznego i politycznego. Częstkowe zagadnienia składające się na realizację tego celu zostały wyeksponowane w postaci następujących czterech części prezentowanej pracy:

1. Systemowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem.
2. Sieciowe uwarunkowania współpracy przedsiębiorstw.
3. Behawioralne determinanty procesu zarządzania przedsiębiorstwem.
4. Finansowe aspekty funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa.

Część pierwsza publikacji podejmuje istotną i aktualną z punktu widzenia współczesnej gospodarki problematykę wykorzystania nowych koncepcji i systemów biznesowych, będących istotnym elementem wsparcia procesu zarządzania organizacjami. Wzmoczona aktywność właścicieli przedsiębiorstw

funkcjonujących na globalnym rynku spowodowała zwiększenie nacisku na racjonalność gospodarczą przedsiębiorstw oraz na ich skuteczność, która przejawia się osiąganiem korzyści finansowych przez właścicieli. W praktyce przybliży to znacznie podejście systemowe do przedmiotowej problematyki. Podejście to wymaga jednak zastosowania efektywnych narzędzi oraz odpowiednich instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem. Za ich przyczyną zwiększyła się efektywność podmiotów, a za sprawą zmiany w postrzeganiu procesów i zjawisk gospodarczych, wdrażane są nowe metody i techniki zarządzania, a także przekształcane są struktury i działania organizatorskie przedsiębiorstw.

Tematyka podjęta w części drugiej publikacji koncentruje się na zagadnieniach kooperacji przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem struktur sieciowych. Współdziałanie współczesnych przedsiębiorstw stało się powszechnym sposobem funkcjonowania przede wszystkim dlatego, iż współpraca jest cechą każdego zorganizowanego działania ludzi, znaną od początku świata. Warunki, w jakich współczesne organizacje realizują cele, dla których zostały powołane, zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte na współdziałaniu. Ono bowiem faktycznie wywala możliwości realizacji celów organizacji. Współdziałanie można zatem obecnie uznać za atrybut każdej organizacji. To właśnie dzięki niemu w sposób sprawniejszy, a więc skuteczniej i efektywniej, osiągane są cele organizacji, których samodzielna realizacja byłaby niemożliwa lub mniej opłacalna.

Autorzy rozdziałów prezentowanych w trzeciej części niniejszej publikacji odnoszą się do zagadnień związanych z behawioralizmem, zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem wiedzą i kompetencjami w organizacji. Wszystkie te kwestie stanowią odrębny zasób przedsiębiorstwa, przyczyniają się do budowania jego przewagi konkurencyjnej. Wiąże się to ze zmianami dotyczącymi roli poszczególnych składników aktywów w kreowaniu wartości organizacji. Chodzi tu przede wszystkim o aktywa niematerialne stanowiące współcześnie dla organizacji niepowtarzalny czynnik produkcji, tzw. czynnik intelektualny. Wiąże się to z wykorzystaniem roli, jaką w przedsiębiorstwie pełnią zasoby ludzkie, a co za tym idzie także z polityką zarządzania kapitałem ludzkim.

Rozważania zawarte w czwartej części koncentrują się z kolei na finansowych aspektach funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Autorzy rozdziałów będących w tej części podjęli w szczególności problematykę związaną z rynkiem kapitałowym oraz cenami transferowymi. W części tej również zaprezentowano mikroekonomiczne aspekty zarządzania finansami, prezentując narzędzia i parametry stosowane w tym obszarze, takie, jak rachunek kosztów oraz koszt kapitału przedsiębiorstwa.

Niniejsza książka ma charakter studium teoretyczno – poznawczego i metodycznego, którego celem jest prezentacja i systematyka dorobku naukowego oraz praktycznego, dotyczącego wybranych obszarów tematycznych, dyskusja i krytyczna ocena tego dorobku oraz przedstawienie własnych przemyśleń i propozycji w zakresie analizowanych kwestii i problemów. Przekazując do rąk Czytelników omawianą pracę, wyrażamy przekonanie, że publikacja ta w przedstawionym ujęciu jest w pełni uzasadniona, zarówno ze względów teoretyczno – poznawczych, praktycznych, jak i dydaktycznych. Może ona stanowić punkt odniesienia dla nowych przemyśleń, dociekań, polemik, analiz i krytycznej dyskusji nad przedstawionymi problemami. Zaangażowanie szerokiego grona Autorów umożliwiło zaprezentowanie omawianych zagadnień w sposób szeroki i wielowątkowy. Jako redaktorzy naukowi niniejszego opracowania wyrażamy serdeczne podziękowanie wszystkim Autorom za przyjęcie zaproszenia do współtworzenia publikacji i podzielenia się z Czytelnikami wynikami prowadzonych przez siebie badań.

Ryszard Borowiecki, Tomasz Rojek

CZEŚĆ I

SYSTEMOWE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Władysław Janasz
Katedra Efektywności Innowacji
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński

WSPÓŁCZESNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Streszczenie

Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami staje się coraz bardziej złożone. Oznacza to potrzebę stałego redefiniowania misji i strategii podmiotów, zmiany struktur, podnoszenia umiejętności pracowników, kreowania sprawnych systemów uczenia się.

* * *

1. Wprowadzenie

Organizacje pragnące przetrwać przekonują się, że ich działania muszą być inne od dotychczasowych. Powtórzenie tego, co dotychczas istnieje, nie ma szans na to, by stać się wizją jutra (międzynarodowy podział pracy i obowiązków, starzenie się produktów i technologii, powolny rozkład wartości społeczeństwa)¹. Sfera wyobraźni zbiorowej poszczególnych typów organizacji formułuje swoje strategie w ścisłym związku z własnymi doświadczeniami i przeszłością. Z obserwacji wynika, że dopiero następne organizacje korzystają z umiejętności wyodrębniania z otoczenia, spośród wielu różnorodnych sygnałów tych, które charakteryzują się właściwością zespalającą². Otoczenie, z jednej strony ogranicza, z drugiej natomiast stymuluje organizacje, czyniąc dostosowania nietrwałymi, przy ograniczonym polu manewru. Przyjmuje się, że organizacje utrzymują ze swym otoczeniem następujące formy³:

- Otoczenie ogranicza poparcie, zawęża granice decyzyjne podmiotu, wymaga ustanowienia funkcji obserwatora umiejącego oceniać tendencje zachodzące w świecie zewnętrznym, z uwzględnieniem zmienności i ryzyka.
- Zarządzanie adaptacyjne, będące na etapie powstawania, powinno lepiej zarządzać swymi zasobami, przewidywać i wytwarzać (produkty, usługi) przy permanentnym zwalczaniu przejawów tendencji

¹ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 94.

² Ibidem, s. 94.

³ Ibidem, s. 95.

do chaosu (konformizm w myśleniu, skłonności ludzi do ograniczania zapału, wewnętrzne konflikty między poszczególnymi jednostkami).

- Wyniki uzyskane przez określoną organizację to rezultat wszystkich form aktywności, a nie tylko wartość dodana przypadająca na nią. Tworząca się teoria zysku zwraca uwagę na to, że organizacja powinna się dzielić powstającym bogactwem z coraz większą zbiorowością partnerów społecznych.

Organizacje jako instytucje społeczne wypełniają, spełniają różnorodne funkcje tworzenia produktów i usług, podlegają grze stosunków międzyludzkich, towarzyszą wysiłkowi przedsiębranemu dla złagodzenia niepokojów społecznych. Wobec rozmaitych i zmiennych form oddziaływania ze strony otoczenia, organizacja pragnąca przetrwać przekonuje się, że jej działania prowadzące ku przyszłości będą tym skuteczniejsze, im bardziej okażą się innowacyjne.

2. Determinanty potencjalnych zmian

Podejście zmierzające do ustalenia czynników potencjalnych zmian, a także ich celów staje się koniecznością, ponieważ czasy zapewniające harmonijność ustąpiły miejsca procesom, w których **nietrwałość** jest bardziej widoczna niż ciągłość, złożoność i niepewność, przesuwały się z obszarów peryferyjnych w kierunku centrum systemu społeczno-ekonomicznego. Uważa się, że systemy współczesne stają się złożone, policentryczne, poddane natłokowi przekazów, charakteryzują się brakiem pewności. Jednakże są zasobne swoją kreatywnością, możliwościami adaptacyjnymi i stanowią zmienną formę w porównaniu do systemu wykorzystującego zjawisko homeostazy i przepisy prawa⁴.

Jednocześnie trzeba postrzegać fakt, że współcześnie w dobie globalizacji i rewolucji informacyjnej dotyczącej niemal wszystkich dziedzin życia społecznego: gospodarki, nauki, edukacji, prawa, kultury, polityki, turystyki czy wzorców konsumpcji rodzą się coraz to nowe wyzwania dla funkcjonowania gospodarek i zachowań przedsiębiorstw⁵. Dynamika zmian i ich nieprzewidywalność czyni gospodarki narodowe w jeszcze większej mierze niż dotychczas współzależnymi, co w konsekwencji prowadzi do jakościowo nowych powiązań gospodarczych między kontynentami, państwami, regionalnymi ugrupowaniami, a także rynkami, instytucjami, organizacjami i przedsiębiorstwami⁶.

W wyniku globalizacji jako procesu złożonego, wielowymiarowego i wielopłaszczyznowego oraz daleko posuniętej deregulacji rynków⁷ wystąpiły zjawiska nieznanne w przeszłości bądź pojawiające się na mniejszą skalę. Z jednej strony stwarza to nowe szanse, z drugiej natomiast wywołuje nowe zagrożenia. Procesy te, o których mowa poniżej, pojawiły się w najbardziej rozwiniętych gospodarkach, wpływają one nie tylko na zachowania wielkich korporacji, lecz zakres ich oddziaływania wpływa na całą gospodarkę światową, tj. na funkcjonowanie i rozwój, a także bezpośrednie i pośrednie relacje między różnymi podmiotami. Najistotniejsze z tych procesów doprowadziły do tego, że⁸:

- rozwinęła się gospodarka wirtualna, w jej rezultacie ma miejsce trwałe jej oderwanie od gospodarki realnej, inaczej mówiąc, występuje dominacja spekulacyjnych rynków finansowych (gospodarki wirtualnej). Uważa się, że funkcjonowanie gospodarki wirtualnej w długim czy nawet w średnim horyzoncie czasowym oddziałuje na realne procesy gospodarcze,
- od początku lat 80-tych ubiegłego wieku nastąpiło oddzielenie klasycznego związku między stopą wzrostu a stopą zysku; istotna część zysku nie przekształca się w akumulację produkcyjną, ponieważ wykorzystywana jest na konsumpcję, spekulację i gospodarkę wirtualną,

⁴ C. Riviere, *L'analyse dynamique en sociologie*, PUF Colloque de Sociologie 1978.

⁵ Por. R. Borowiecki, *Wyzwania i dylematy zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach niepewności i niestabilności gospodarczej*, /W: /Promotio Doctoris Honoris Causa Professoris Ricardus Borowiecki, Scientiarum Technicarum Scholae Częstochoviensis, Anno Domini MMXII.

⁶ Ibidem.

⁷ Z. Bauman, *Globalizacja*, PiW, Warszawa 2000, J. E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁸ Zob. *Raport Polska 2050*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2011, s.16.

- dominującą rolę w gospodarce światowej spełniają korporacje ponadnarodowe. Zasoby (przychody) tych ostatnich niejednokrotnie przewyższają przychody dużej grupy państw. Są one zainteresowane przewagami konkurencyjnymi na rynku globalnym, nie doceniając lokalnych systemów kulturowych państw. Rozszerza się postępująca oligopolizacja gospodarki świata,
- gospodarka światowa charakteryzuje się coraz większą nierównowagą, której rezultaty przejawiają się w licznych kryzysach finansowych, które przybierają postać zarówno regionalnych, krajowych, jak i globalnych. Przyjmuje się, że kryzysy finansowe są w dużej mierze rezultatem gospodarki wirtualnej, oddziałują bezpośrednio na spowolnienie gospodarki realnej, a niejednokrotnie na czasowe bądź dłuższe zapaści,
- rezultatem (następstwem) procesów globalizacyjnych, pojawienia się wielkich przedsiębiorstw, było postępujące (obserwowane niemal od stulecia) powstawanie nowej warstwy społecznej (menedżerów) mającej decydujące wpływy na decyzje gospodarcze. Menedżerowie, w których rękach znalazły się główne decyzje gospodarcze, zarządzają współcześnie kapitałem niebędącym ich własnością. W tym znaczeniu nastąpiło w istotnym stopniu zerwanie związku między własnością kapitału a jego alokacją, a nawet szerzej – procesem decyzyjnym.

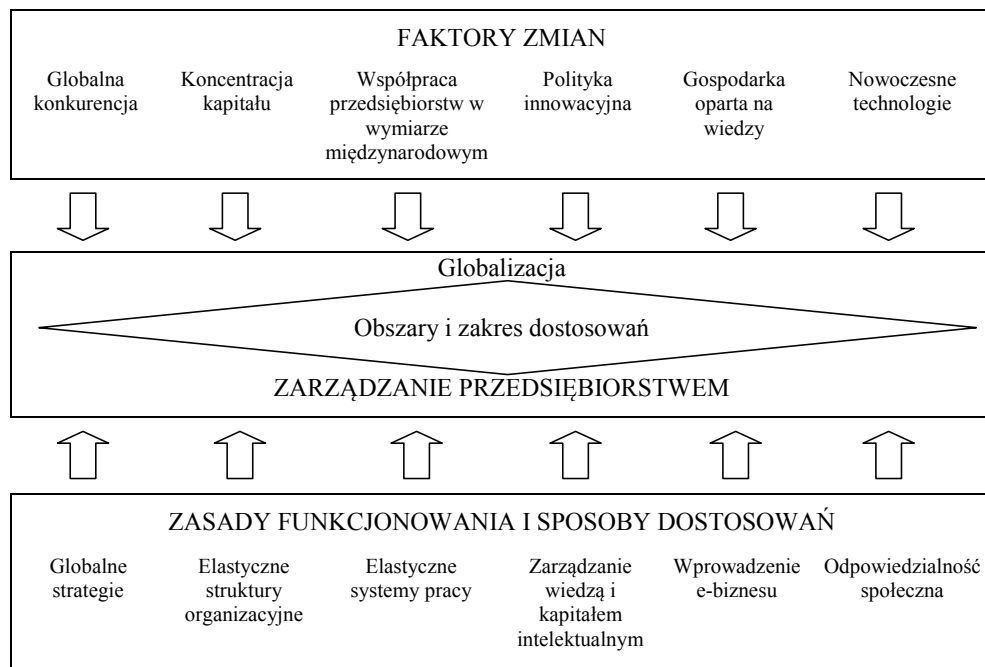
Organizacje (przedsiębiorstwa) dążące do racjonalnego funkcjonowania w globalizującej się gospodarce, powinny pozbyć się przekonania o swojej długotrwałości i skuteczności. W związku z tym muszą przyjmować wiele niewykształconych dotychczas zachowań i postaw takich, jak⁹:

- otwartość w stosunku do rynków zaopatrzenia i rynków zbytu, gdzie oczekuje się na relacje wykrzystujące bezpośrednio powiązania i odpowiedni klimat społeczny,
- kompleksowość w rozwiązywaniu dylematów przedsiębiorstwa oznaczająca niezbędność poszukiwanie i wybór określonych warunków funkcjonowania, które umożliwią przedsiębiorstwu relatywnie bezpieczną i względnie korzystną pozycję konkurencyjną,
- orientacja na przyszłość, zarówno tę najbliższą, a także tę odległą, co w konsekwencji powoduje, iż każdy aktualny model biznesowy z reguły posiada charakter przejściowy, a jego znaczenie dla terażniejszości (funkcjonowania, a także rozwoju) określają przyszłe spodziewane efekty,
- kreatywność, którą można (trzeba) postrzegać jako umiejętność ludzi do tworzenia nowych idei, produktów (usług), w której zasadniczym atrybutem jest wiedza wcześniej nieznaną,
- orientacja na wyniki i kształtowanie warunków na tworzenie wartości, a tym samym poszukiwanie okoliczności do uzyskiwania korzyści,
- współdziałanie – to umiejętność znajdowania partnerów do współpracy i kontynuowania relacji strategicznych, również pośród konkurentów, mających sprzeczne dotąd cele i zamiary.

W tak postrzeganej rzeczywistości przedsiębiorstwo zmuszone jest do podejmowania wyzwania i poszukiwania własnej ścieżki do legitymizacji swojej działalności, szukając przy tym źródła przetrwania i rozwoju w warunkach współczesnej globalizującej się gospodarki. Treści związane z wyzwaniami jakie niesie ze sobą postępująca globalizacja, zakres zmian schematycznie przedstawia rys. 1. Z jednej strony przedstawia on podstawowe determinanty zmian, z drugiej natomiast charakteryzuje projekcję dostosowań rozrzuconych przez globalizację, które musi uwzględniać przedsiębiorstwo.

⁹ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001, s.234.

Rys. 1. Globalizacja a przedsiębiorstwo. Wymiary globalizacji oraz zakres i kierunki dostosowań przedsiębiorstwa.



Źródło: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 18.

Z przedstawionego rys. 1 wynika zakres narzuconych przez globalizację zmian, zasady i metody, które trzeba zaimplementować, służą one przekształceniu zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa. Granice tych zmian są płynne. Z tego względu niezbędny jest dla nich nowy instytucjonalny model zarządzania. Współcześnie relacje budowane są między organizacjami na różnych poziomach zarządzania. Powstają wielopoziomowe i wielopodmiotowe struktury, ponieważ przy podejmowaniu różnorodnych decyzji zasięga się opinii zróżnicowanych grup nieformalnych czy organizacji pozarządowych. Zarządzanie dotychczasowe przesuwają się w stronę struktur sieciowych (elastycznych struktur, organizacyjnych, elastycznych struktur pracy).

Podstawową cechą współczesnej organizacji jest zjawisko przetwarzania poszczególnych czynników kształtujących wzrost jej wartości, a tym samym dobrobytu społeczeństwa. W związku z tym, jednym z podstawowych obszarów RBT (resource - based - theory) stają się niewątpliwie wewnętrzne problemy zarządzania zasobami. Wzrasta rola wiedzy i innowacji, natomiast relatywnie maleje znaczenie tradycyjnych czynników materialnych.

Większość przedsiębiorstw cały dominujący wysiłek ponosi na zarządzanie przeszłością, ignorując zarządzanie przyszłością i na spotkanie przyszłości wychodzi z zamkniętymi oczami¹⁰. Stąd postulat rozwoju nowego zawodu: stratega przyszłości (future strategist), który posiadałby dogłębne rozumienie

¹⁰ Przekonuje o tym Mats Lindgren w swojej pracy pt. *21st Century Management. Leadership and Innovation in the Thought Economy*, Palgrave MacMillan, London 2012.

takich obszarów, jak: B+R, marketing, HR, czy strategia biznesowa¹¹. Współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje kapitału przyszłości przez który rozumie się produkty, które będzie można sprzedawać w przyszłości, a także przyszłe możliwości biznesowe¹². Przedsiębiorstwo nie może skupiać wyłącznie uwagi na kliencie i jego bieżących potrzebach. Powinno koncentrować się również na swojej przyszłości, nie tylko skupiać swoją uwagę na prowadzeniu bieżącego biznesu, ale również na jednoczesnym, równoległym zmienianiu go. Liderzy biznesowi powinni w większej mierze dzisiaj skupiać swoją uwagę na kształtowaniu przyszłości. M. Lindgren w dalszej części formułuje swoją koncepcję nowoczesnego przywództwa, obejmującego pięć umiejętności¹³: delegowania, empatycznego słuchania, odważnych decyzji i niekiedy nawet takich, które okazać się mogą niekorzystne dla lidera, zachęcania do innowacji i eksperymentowania, inspirowania i formułowania wizji przyszłości. W przedsiębiorstwie przyszłości postrzega również pięć krytycznych obszarów. Są nimi: rozeznanie w kondycji organizacji, zarządzanie zmianą, innowacyjność, zarządzanie talentami i sprzedaż.

Podstawową składową wszystkich ludzkich interakcji są procesy wymiany, tj. różnorodnych działań bądź aktów odwzajemnionego otrzymywania i dawania dóbr (usług). Przykładem działań są transakcje ekonomiczne: kupno, sprzedaż, oszczędności, inwestycje itp. Najprostszą wizję interakcji spotyka się w teorii behawioralnej. W tym rozumieniu interakcja oznacza wzajemne powiązanie, zachowanie jednostek, sekwencje bodźców i reakcji¹⁴. Temu podejściu behawioralnemu najbliższa jest teoria wymiany, czy jej odmiana – teoria racjonalnego wyboru. Ta ostatnia pojmuje interakcję jako wzajemną wymianę określonych dóbr czy wartości między partnerami. Ideowym odzwierciedleniem staje się transakcja ekonomiczna kupna i sprzedaży. Podstawowa idea teorii wymiany oznacza przeniesienie wspomnianego modelu ekonomicznego na inne, także pozaekonomiczne sfery życia społecznego. Wymienia się coś w każdej interakcji (idea wzajemności). Postrzeganie społeczeństwa i występujących (zachodzących) w nich relacji w kategoriach wymiany między jednostkami i grupami ludzi nie odbywa się w sposób przypadkowy. Wszelkiego rodzaju wymiany dotyczą ludzkich interesów, celów i programów charakteryzujących się ogromną różnorodnością działań ludzkich.

3. Poszukiwania nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań kierowniczych

Zarządzania współczesnymi organizacjami staje się coraz bardziej złożone wobec określonych wyzwań, jakie niesie ze sobą przyszłość. Oznacza to konieczność poszukiwania nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań kierowniczych w praktyce. Taka sytuacja pociąga a sobą nowe wyzwania dla organizacji, co oznacza potrzebę stałego redefiniowania misji i strategii podmiotów, zmiany struktur, podnoszenia umiejętności pracowników, kreowania sprawnych systemów uczenia się, umiejętności budowy strategicznych odpowiedzi na warunki występujące w otoczeniu, tj. **odnawiania przedsiębiorstwa**¹⁵. Działania te są z jednej strony rezultatem szeroko rozumianej wiedzy i praktyki ludzi, z drugiej natomiast metodą powstawania i rozwijania wiedzy, kapitału ludzkiego, jak i przede wszystkim, organizacji, w których ten kapitał ludzki funkcjonuje, czyli stanowi podstawę mechanizmów kształtowania wiedzy organizacyjnej.

W warunkach postępującej globalizacji, gdy uzewnętrznia się działanie rynku w skali międzynarodowej, gdzie zmieniają istotne warunki wyboru czynników produkcji, które otwierają możliwości wyboru miejsca produkcji i sprzedaży (likwidacja ograniczeń konkurencji zewnętrznej), a kapitał intelektualny

¹¹ Ibidem, s. xxi.

¹² Ibidem, s. 152.

¹³ Ibidem, rozdział trzeci.

¹⁴ P. Sztopmka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków 2012, s. 86-87.

¹⁵ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

współokreśla przewagę konkurencyjną, w sposób zasadniczy zmianie ulegają podstawy rozwoju organizacji (zarządzanie strategiczne, zarządzanie międzynarodowe). Jeśli wiedza współcześnie staje się podstawowym strategicznym zasobem, na której buduje się przewagę na konkurencyjnych rynkach, to również zarządzanie, zwłaszcza zarządzanie strategiczne, staje się jednym z najważniejszych obszarów zarządzania organizacją. Obserwuje się relatywny wzrost znaczenia zasobów „miękkich” (kompetencje, normy, wartości kulturowe, relacje, systemy i postawy). Są one wyrazem (rezultatem) działań intelektualnych, kreatywnych, twórczych kapitału ludzkiego zaangażowanego w organizacjach.

Jakościowa zmiana wspomnianych uwarunkowań występujących w świecie wymaga od organizacji reorientacji w podejściu do strategii długookresowej, co wymaga odpowiedniej wiedzy i wyobraźni. Konkurencyjność ex post zastępować należy czynnikami, które warunkują konkurencyjność ex ante, a więc przede wszystkim innowacyjnością i przedsiębiorczością, jakością technologii i wydajnością pracy oraz wspomnianymi wysokimi kwalifikacjami kapitału ludzkiego¹⁶.

Przyjmuje się, że kluczowymi kategoriami przyszłości w zarządzaniu stają się¹⁷: różnorodność i elastyczność, adaptatywność, zdolność reagowania na otoczenie, ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klienta tak, aby wytwarzane produkty i usługi w pełni zaspokajały potrzeby nabywcy.

Doskonalenie zasad zarządzania strategicznego miało charakter ewolucyjny i było wyrazem zmian organizacji i jego otoczenia. Zmieniały się wagi i znaczenia poszczególnych stanowisk, wykorzystywano różne metody, techniki i procedury, posługiwano się różnymi pojęciami (planowanie finansowe, planowanie długookresowe, planowanie zorientowane na otoczenie, planowanie strategiczne, zarządzanie strategiczne, myślenie strategiczne, polityka strategiczna, kontrola strategiczna itp.). Istotną trudnością towarzyszącą jej zgłębianiu, to złożoność i dyskusyjność wielu nurtów, podziałów, wyodrębnień – ważnych zarówno w obrębie nauk o zarządzaniu, jak i szerzej rozpatrywanych na mapie nauk społecznych¹⁸.

Z dzisiejszej perspektywy można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne przechodzi ewolucje od planowania funkcjonalnego skierowanego na realizację budżetu – przez planowanie długookresowe (wieloletnie budżety, analiza luki strategicznej, ekstrapolacja trendów), metody ekstrapolacyjne, przewidywanie przeszłości – w kierunku analizy pozycyjnej podmiotu, budowania wariantowych strategii, wpływających z orientacji na otoczenie. Zmierzają do kierowania przyszłością przez analizę celów, ocenę możliwości rozwoju podmiotu gospodarczego, motywację, myślenie strategiczne i orientację strategiczną (sformalizowane założenia strategiczne, podmiot zorientowany strategicznie, zarządzanie procesami, tworzenie kultury zarządzania strategicznego)¹⁹.

Rozwój zarządzania strategicznego ewoluował więc zmianami występującymi w samych organizacjach jak w ich otoczeniu. Zmieniające się otoczenie, które tworzy nowe warunki funkcjonowania i rozwoju organizacji ma wpływ na nowe koncepcje, nowe podejścia czy filozofie zarządzania organizacjami. Na współczesne zarządzanie wywarły wpływ²⁰:

- teorie systemów,
- podejście behawioralne,
- sytuacyjne, nakierowane na kulturę, zmierzające do doskonałości i wprowadzanie do praktyki organizacji inteligentnej.

¹⁶ W. Szymański, *Globalizacja, wyzwania, zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001, s. 63.

¹⁷ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 249.

¹⁸ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.

¹⁹ G. Gierszewska, ... *op. cit.*, s. 78. Zob. m.in. *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, red. naukowa: E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2008, J. Ignacy, J. Radomska, L. Sołoducho-Pelc, P. Wołczek, *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

²⁰ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, ... *op. cit.*, s. 251.

Podejście **behawioralne** akcentuje rolę czynnika podmiotowego w organizacji, podkreśla ważność dynamiki grup, a także złożoność ludzkiej motywacji (odmienny układ genetyczny, endokryny i nerwowy).

Podejście **systemowe** charakteryzuje organizację jako zbiorowość elementów wzajemnie połączonych relacjami, nastawione na realizację określonych celów lub działań (zarządzanie przez cele, zarządzanie przez odchylenia, zarządzanie przez systemy mini-maxowe). Podejście **sytuacyjne** artykułuje rolę adaptacyjności w stosunku do zaistniałego zdarzenia. Ukierunkowanie na kulturę umożliwi poświęcanie więcej uwagi ludziom komunikacji, wartości w relacji: pracodawca – pracownik, pracownik – klient, odbiorca - kooperant²¹.

4. Rosnąca rola czynników społecznych w procesach zarządzania

Najogólniej mówiąc każde społeczeństwo wytworzyło filozofię i praktykę zarządzania. Dotyczy to szczególnie ogólnokrajowego, jak również szebla poszczególnych korporacji. Trzeba jednocześnie zauważyć, że wyznawane filozofie zarządzania i stosowane praktyki są w każdym kraju inne, co wynika z tradycji kulturowej danego kraju²². Można przyjąć za S. Sudołem, że zarządzanie „...rozumie się jako działalność kierowniczą (sposób sprawowania władzy organizacyjnej), w której cele osiąga się poprzez realizację funkcji zarządzania: planowanie działań, ich organizowanie i motywowanie ludzi do określonych postaw i działań oraz kontrolę ich realizacji”²³. Zarządzanie zmienia się w czasie pod wpływem nowych badań, a także uzyskiwanych doświadczeń w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw (proces myślenia, prowadzenie badań empirycznych, doświadczenia praktyki życia gospodarczego). Uważa się, że cechą charakterystyczną obecnego stanu nauk o zarządzaniu w kraju, a także w innych rozwiniętych państwach jest występowanie wielu koncepcji, narastania lawiny propozycji nowych koncepcji²⁴.

Orientacja na konkurencję stopniowo ustępuje miejsca kategorii kooperacji podmiotów gospodarczych, nawiązywanej w coraz szerszej skali krajowej, międzynarodowej, a więc kooperacji. Dzisiaj, jak już nadmieniono, chodzi o zdolności do szybkiego, elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu, zwłaszcza na życzenia klientów, a jeśli to możliwe wyprzedzanie tych życzeń, a więc zachowania proaktywne i innowacyjne. Chcąc sprostać tego rodzaju wymaganiom, niezbędne staje się, z jednej strony przeprowadzanie zmian charakteru więzi przedsiębiorstwa z otoczeniem, z pośrednich, które polegają na wykorzystaniu informacyjnych pętli sprzężeń zwrotnych, na bezpośrednie interakcje typu face to face. Z drugiej natomiast strony zmiany (restrukturyzacja) wnętrza organizacji wyrażać się powinny w odformalizowaniu, uelastycznieniu i zintegrowaniu (procesów, hierarchicznych struktur), a więc zarówno sfery realnej, jak i sfery regulacji²⁵.

Obiektywnym zjawiskiem i trwałym trendem organizacji na świecie jest nierównowaga, która wynika z naturalnych dążeń podmiotów gospodarujących, do uzyskania przewagi nad innymi organizacjami.

W naukach o zarządzaniu mówi się o występowaniu multiparadygmatycznego systemu. Można w nim wyodrębnić metaparadygmat, paradygmat całościowy i paradygmaty cząstkowe²⁶. Z punktu widzenia przedstawionej typologii metaparadygmatem staje się turbulentne otoczenie. Paradygmaty cząstkowe odnoszą się do paradygmatu celu działania, którymi przykładowo mogą być: renta sieciowa, sieciowa

²¹ *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red.: A. Potocki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2001, s. 29 – 31.

²² D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s.21.

²³ S. Sudoł, *Jedność czy wielość koncepcji i teorii zarządzania, /W:/ Nowe obszary w naukach o zarządzaniu*, red.: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2015, s.13.

²⁴ *Ibidem*, s.19,

²⁵ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992, s.285,

²⁶ *Zob. Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red.: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010.

forma organizacji, paradygmat kompetencji relacyjnej i sieciowej technologii informacyjnej. W tym multiparadygmatycznym systemie występują określone związki o charakterze symbiozy.

Zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, przeformułowanie ich systemów wartości, sposobów formułowania celów, zmiany w mechanizmach funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych (przeobrażenia form prawnych, typów własności zmiany zakresu i charakteru więzi produkcyjnych, organizacyjnych oraz kapitałowych) współkształtują ich interakcje z otoczeniem gospodarczym²⁷. Nowe zarządzanie obejmuje poziom, który tradycyjnie nazywa się strategicznym. Wywiera on jednocześnie wielki wpływ na rozwiązania o charakterze operacyjnym²⁸. Jak pisze J. Stachowicz, paradygmatem nauk o zarządzaniu są założenia podzielane przez badaczy, uświadamiane przez menedżerów – praktyków zarówno w warstwie ontologicznej, jak i epistemologicznej, a tym samym w ich ramach kształtują założenia dotyczące metodologii prowadzące do tworzenia procedur praktycznych²⁹. W wyniku rosnącej roli czynników społecznych w procesach gospodarowania, tj. kapitału ludzkiego będącego ich uczestnikami, w tym tradycji, kultury oraz kształtującej się praktyki powstaje nowy paradygmat. Wszystko to rodzi nowe inspiracje teoretyczno-metodologiczne. Stanowią one przesłankę dla pojawiania się nowych paradygmatów zarządzania, które tworzą zróżnicowane orientacje i koncepcje, jak również dostosowane do nich szczegółowe metody i techniki zarządzania. Doświadczenia ery industrializacji doprowadziły, stały się przesłanką dla powstania, takich uniwersalnych paradygmatów, jak paradygmat racjonalności, paradygmat organizacyjny, paradygmat systemowy.

Wspomniane paradygmaty nakreślają sens funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, określają cele, środki i strategie działania. Poszczególne paradygmaty stanowią odpowiedź na nowe wyzwania, które zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza, stawia przed podmiotami gospodarczymi. Osadzone na nich koncepcje i orientacje zarządzania umożliwiają powiązanie różnych koncepcji, (np. zarządzanie informacją, zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, jakością) z koncepcją zarządzania wartością skojarzoną ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością biznesu. To oznacza godzenie realizacji celów ekonomicznych z celami społecznymi, a tym samym próbę łączenia społecznej odpowiedzialności z odpowiedzialnością wobec przedsiębiorstwa.

Paradygmat racjonalności, powstały na podstawie celowego charakteru przedsiębiorstwa, stwarza z niego podmiot gospodarujący racjonalnie, a więc w sposób ekonomicznie przemyślany i uzasadniony. Najistotniejszym wyrazem racjonalnego gospodarowania jest efektywność ekonomiczna, która sprawia, że stanowi ona kategorię ekonomiczną, która odzwierciedla wyniki racjonalności gospodarowania. Efektywność ekonomiczną przyjmuje się za podstawowy wyznacznik procesów gospodarczych. Niezbędność dążenia do możliwie optymalnego (suboptymalnego) zaspokajania nieograniczonych potrzeb przy dysponowaniu ograniczonymi zasobami wynika z istoty procesów gospodarczych. W tej płaszczyźnie nauki ekonomiczne, zarówno ekonomia, jak i nauki o zarządzaniu formułują dla własnych potrzeb, oddzielne, choć wzajemnie skojarzone sposoby postrzegania istoty, jak również merytoryczności znaczenia kategorii efektywności. W teorii ekonomii pojęcie efektywności wyraża podstawową kategorię ekonomii dobrobytu. Termin ten przede wszystkim utożsamiany jest z tzw. efektywnością Paretoowską i poszukiwaniem ścieżek efektywności organizacji opartej na wolnej konkurencji, a także dążeniu do optymalnej alokacji zasobów. Paradygmat nauk o zarządzaniu powoduje, że kategoria efektywności

²⁷ A. Jaki, *Uwarunkowania procesu zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji*, /W:/*Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji. Szanse i zagrożenia*, red.: R. Borowiecki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s.83.

²⁸ J. Rokita, *Wstęp*, /W:/*Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, red.: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego, Katowice 2008, s.6.

²⁹ J. Stachowicz, *Presja innowacji w zarządzaniu w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania*, /W:/*Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Ibidem, s.14. Pojęcie paradygmatu wprowadzone zostało do literatury przez T.S. Kuhna, zob. T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wyd. Fundacji Altheia, Warszawa 2001.

staje się modelowym kryterium stanowiącym przesłanie podejmowania decyzji, a tym samym można ją rozpatrywać w płaszczyźnie paradygmatu zarządzania.

5. Decyzje menedżerskie w procesie zarządzania

W rozważaniach naukowych występuje dyskusja na temat znaczenia pojęć model biznesu i strategia przedsiębiorstwa. Pojęcia strategia i model biznesu są różnie definiowane w literaturze przedmiotu³⁰. Najogólniej mówiąc można przyjąć, że model biznesu wyraża określony wzorzec działania przedsiębiorstwa. W znaczeniu konceptualnym stanowi narzędzie identyfikujące pomysł na biznes. Inaczej mówiąc przedstawia pomysł na biznes, zawiera skład elementów wraz z ich wzajemnymi powiązaniem i określa logikę biznesową konkretnego podmiotu (statyczny model zjawisk). Z kolei strategia wyraża sposób funkcjonowania i zachowania przedsiębiorstwa w relacji do zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza³¹. Postępująca konwergencja interesów, umiejętności korporacji i organizacji prowadzi do tworzenia nowych modeli biznesowych. Według T. J. Petersa i R. H. Watermana organizacje odznaczające się kulturą są zorientowane na osiem fundamentalnych wartości, wśród których do najważniejszych należą: aktywność, nastawienie na klienta, autonomia i przedsiębiorczość, produktywność związana z orientacją na człowieka, otwartość w sprawach wartości i filozofii organizacji, prostota, delegowanie władzy, skuteczne i nie nadmierne, szczegółowe planowanie³². Istotnym aspektem tego podejścia jest bowiem to, w jaki sposób zmiany są przyjmowane przez pracowników i kierowników określonego szczebla. Reakcja kierowników (menedżerów) jest determinowana przez wiele czynników, które są pochodną osobowości pracowników, sposobów wdrażania zmiany, jak i samego jej zakresu³³. Potencjalny zakres zmiany zależy od szeregu determinant o charakterze społecznym (ludzie, motywacja) i o charakterze racjonalnym, zmienne o charakterze nieracjonalnym, struktury władzy, style zarządzania i wartości). Osoba lidera ma kluczowe znaczenie dla zachowań organizacyjnych, ponieważ to on organizuje pracę, udziela wsparcia i motywuje. Jego funkcją jest zmotywowanie grupy do takiego kierunkowego działania, aby skutecznie zrealizować zaprojektowane cele. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele stylów kierowania grupą, które identyfikują, jak określonymi działaniami zmotywować pracowników i kontrolować ich pracę³⁴. Najczęściej wymienia się trzy główne style kierowania: autokratyczny, liberalny i demokratyczny. Każdą następną teorię można do nich sprowadzić³⁵. Styl autorytarny (autokratyczny) ma charakter dyrektywny, ustrukturyzowany. Najważniejszą pozycję w danej strukturze zajmuje menedżer, który wyróżnia się osobowością autorytarną i dyrektywnym zachowaniem³⁶. Menedżer podejmuje decyzje za grupę jako całość, nie konsultuje się, jak wykonać zadanie. Kontakt z grupą przybiera formalny (nadzór). Styl liberalny wyróżnia się dużą biernością kierownika naczelnego w stosunku do występującej grupy działań. Zwraca się w tym stylu na zachowania podwładnych, lecz nie wykorzystuje się systemu motywacyjnego a więc odpowiednich nagród bądź kar. Nie występuje spontaniczne zainteresowanie zachowaniami podwładnych. W grupie najważniejsi stają się zwolennicy menedżera³⁷. Z kolei w stylu

³⁰ K. Leszczewska, *Model biznesu a strategia przedsiębiorstwa*, /W:/ *Nowe tendencje w zarządzaniu*, t. VI, red. M. Pawlak, Wyd. KUL Lublin 2015, s.79-83.

³¹ B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, *Master of Business Administration* 2009, nr 2, s.2.

³² T. J. Peters, R. H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000,

³³ K. Grzesiuk, *Wybrane kierunki współczesnych badań w obszarze zarządzania zmianami organizacyjnym*, /W:/ *Nowe tendencje w ...*, s.131.

³⁴ J. A. Stoner, CH. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

³⁵ Ibidem.

³⁶ B. Różnowski, K. Belniak, *Styl kierowania lidera a zaangażowanie w pracy wolontariuszy*, /W:/ *Nowe tendencje ...op. cit.*, s.106.

³⁷ Ibidem.

demokratycznym (przyzwalającym, partycypacyjnym bądź nagradzającym) najistotniejsza jest grupa postrzegana jako całość. Lider demokratyczny uwzględnia zadanie członków grupy, aktywnie bierze udział w procesie realizacji. Style kierowania wynikają bezpośrednio z autorytetu (uznanie, prestiż), który posiada osoba w grupie (pozytywny, negatywny). Pozytywny kontekst autorytetu koncentruje się na trosce o cele grupowe, a więc doradztwie w ich formułowaniu i uzyskiwaniu. Skuteczny menedżer wykorzystuje swoją władzę dla dobra organizacji. Autorytet można pogrupować na administracyjny (formalny – wynikający z zajmowaniem określonego miejsca w strukturze zadaniowej, profesjonalny – związany z postrzeganą przez innych pozycją w grupie, wyprowadzoną na podstawie doświadczenia zawodowego), jak również charyzmatyczny – który wiąże się w szczególności z cechami intelektualnymi, moralnymi, a także osobowością menedżera³⁸. Z kolei sam fakt posiadania władzy nie jest wystarczający do kierowania zespołem³⁹. Nawiązując do negatywnego autorytetu wyraża się on w skłonności do dominowania, co może stwarzać atmosferę bierności wśród podwładnych.

Kluczową rolę w kreowaniu i formułowaniu strategicznego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a jednocześnie odpowiedzialności za ich przygotowanie i wprowadzanie przypisuje się kadrcie menedżerskiej. Tego rodzaju decyzje menedżerskie podejmowane w procesie zarządzania są niezwykle istotne, złożone i trudne organizacyjnie, ponieważ wynikają ze skomplikowanej natury samych przedsiębiorstw, wielości i złożoności różnorodności związków i powiązań z bliższym i dalszym otoczeniu. Menedżerowie powinni zmierzać do ciągłego poszukiwania nowych skutecznych i racjonalnych sposobów wprowadzania zmian, wykorzystując do nich adekwatne metody, formy, style zarządzania, systemy motywacji materialnej i niematerialnej oraz układy współpracy.

Zarządzanie przedsiębiorstwem współcześnie organizowane jest wokół sieci, stąd hierarchia jest mniej znacząca. Pociąga to za sobą rezygnację z dyrektywnego stylu zarządzania i włączenie pracowników w proces zarządzania⁴⁰. Ponadto wzrost znaczenia wiedzy powoduje, że menedżer ma do czynienia z coraz lepiej wykształconymi specjalistami. Wywołuje to konieczność wydobywania wiedzy i wykorzystania tej wiedzy (wiedza jawna, wiedza ukryta). Kontrola zastępowana jest procesem dzielenia się wiedzą⁴¹. Nowoczesna interpretacja przywództwa wyjaśniana jest również jako rezultat interakcji społecznych. W szczególności odnosi się to koncepcji przywództwa relacyjnego. Rozproszenie władzy postrzegane jest jako przesłanka koncepcji przywództwa rozproszonego⁴². Podstawę stanowi również paradygmat technologii informacyjnej. Wykorzystanie w procesach produkcyjnych relatywnie tanich wkładów informacji, czego wyrazem jest postęp w mikroelektronice i technologii komunikacyjnej⁴³. Paradygmat ten jest następstwem wspólnej różnym dziedzinom techniki logiki generowania informacji, a ta pochodzi z dziedzin przyrodniczych. M. Castells postrzega następujące cechy paradygmatu technologii informacyjnej, do których zalicza⁴⁴: informację, wszechobecność, sieciową logikę, złożoność sieci, możliwość wykorzystania we wszystkich rodzajach procesów i organizacji oraz elastyczność. Informacja stanowi podstawę funkcjonowania każdej technologii. Druga cecha - wszechobecność, wyraża się w nieodłączności jej występowania w każdym obszarze ludzkiej działalności. Sieciowa logika obejmuje każdy system (zbiór) relacji, w którym występują technologie informacyjne. Złożoność sieci polega na tym, że może ona funkcjonować jako system, zbiór relacji poprzez agregowanie, składające się na całość z wielu różnorodnych elementów. Elastyczność to cecha pozwalająca na modyfikację, a niejednokrotnie na zasadniczą zmianę konfiguracji składników systemu stanowi odpowiedź na per-

³⁸ Ibidem, s.107.

³⁹ P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.

⁴⁰ A. Mazurkiewicz, *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty)*, Uniwersytet Rzeszowski 2011, zeszyt 19, s.421, www.ur.edu.pl, dostęp: 25.11.2015.

⁴¹ G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s.37-52,

⁴² A. Mazurkiewicz, *Paradygmaty ...op. cit.*, s.413.

⁴³ M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s.78.

⁴⁴ Ibidem, s.79-80.

manentne zmiany. Występujące różnorodne procedury technologiczne w ramach specjalizacji jednego działu uzależniają się one od siebie, następuje ich integracja, co powoduje, że jeden element nie może sprawnie funkcjonować bez innych.

W literaturze uważa się, że trudności metodologiczne wynikają stąd, że rzeczywistość postrzega się jako coraz bardziej złożoną i chaotyczną, ponieważ stosuje się do jej opisu nieodpowiednie metody⁴⁵. We współczesnych badaniach systemów organizacyjnych upowszechnia się z kolei przekonanie, że o rozwoju tych systemów decydują ludzie, organizacje, które składają się przede wszystkim na systemy społeczne. Założenia metodologii systemowej opierają się na czterech podstawowych zasadach⁴⁶:

- myślenia holistycznego (interakcyjnego podejścia do struktur, funkcji i procesów),
- myślenia operacyjnego (dynamika systemów wielokrotnych sprzężeń zwrotnych, chaosu i złożoności),
- samoorganizowania, kształtowania ku określonej porządkowi (model społeczno-kulturowy),
- interaktywnego projektowania, tj. redefiniowania i szukania sposobów uzyskania jej.

Ważną cechą metodologii systemowej, szczególnie na szczeblu operacyjnym, jest zdolność postrzegania tej całości. Trzeba umieć dostrzegać jego strukturę, funkcje, które pełni, a także procesy jego zachowań. Współczesne systemy zarządzania przedsiębiorstwem są niezwykle złożonymi konstrukcjami, które kształtowały się w procesie wieloletniej ewolucji, podczas której obejmowały coraz szerszy zakres obszarów działalności przedsiębiorstwa⁴⁷. W wyniku różnego rodzaju przesłanek i sukcesywnego wprowadzania zmian organizacyjnych następowało różnicowanie się systemów zarządzania, co obecnie wywołuje potrzebę podejmowania działań integracyjnych. Spośród różnorodnych metod integracji systemów zarządzania najbardziej istotna, co wynika z doświadczeń przedsiębiorstw, jest metoda preferująca podejście procesowe⁴⁸. Ułatwia ona i stymuluje wdrażanie procesowo zorientowanych koncepcji oraz metod zarządzania, ponieważ umożliwia kojarzenie elementów systemów zarządzania, zapewnia integrację wewnętrzną, zmniejsza wewnętrzną złożoność i nadmierną różnorodność. Obecnie zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem nakierowane jest na realizację wielu różnorodnych celów w różnych płaszczyznach (wiązka celów). W ramach zarządzania całą organizacją, z jej wyodrębnionymi obszarami funkcjonalnymi bądź też poszczególnymi przedsięwzięciami (procesami) występuje wiele koncepcji (metod), które zmierzają do rozwiązywania różnorodnych problemów. Przesłankę każdej koncepcji z osobna tworzą określone założenia, tj. orientacje, filozofie, idee.

Spośród wielu tendencji, które występują we współczesnym świecie, dwie z nich są szczególnie interesujące. Jedną z nich polega na tworzeniu dużych przedsiębiorstw. Występowała ona już wcześniej, pod koniec XIX wieku i cały XX wiek. Tworzenie dużych podmiotów było konsekwencją takich procesów, jak fuzje, przejęcia, aliansy strategiczne⁴⁹. Drugą z tych tendencji polega na zmniejszaniu się wielkości przedsiębiorstw a więc jest przeciwstawna w stosunku do pierwszej. W każdym razie położenie artykulacji na kluczowe kompetencje (C.K. Prahalad i G. Hamel) prowadzi do mniejszego zainteresowania funkcjami, procesami drugorzędnymi, których podmioty pozbywają się (outsourcing).

Koncepcje zarządzania wraz z ich warstwą instrumentalną nadal stanowią podstawową płaszczyznę systemów zarządzania przedsiębiorstw i podlegają permanentnym modyfikacjom, budzą one spory zarówno w teorii, jak i w praktyce. W rozważaniach teoretycznych i praktyce gospodarczej występuje wiele określeń (pojęć, terminów), których używa się do określenia rozwiązań wykorzystywanych dla

⁴⁵ J. Rokita, *Metodologia systemowa, /W:/ Restrukturyzacja. Teoria i polityka w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowa: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s.35.

⁴⁶ Ibidem, s.36.

⁴⁷ W. Janasz, *Ewolucja podejścia do zarządzania organizacjami*, Zeszyty Naukowe nr 796, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s.13-42.

⁴⁸ S. Nowosielski, *Integracja koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Podejście procesowe, /W:/ Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red.: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 41-56.

⁴⁹ K. Zimmewicz, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014, s.74-75.

nadania kształtu systemowi zarządzania w przedsiębiorstwie (w ujęciach dynamicznym i statycznym), np. filozofie, idee, orientacje, podejścia, metody, techniki, narzędzia, instrumenty)⁵⁰. J. Lichtarski proponuje następujące stopnie struktury opisywanych rozwiązań:⁵¹

- I – orientacja,
- II – koncepcja,
- III – metoda ogólna,
- IV – metoda szczegółowa, technika, narzędzie.

W konsekwencji pojawiania się nowych wymagań formułowanych przed systemami zarządzania przedsiębiorstw, na skutek przede wszystkim zmian zewnętrznych warunków funkcjonowania, ma miejsce selekcja kierunków rozwoju określonych koncepcji, a także ich instrumentarium. Przez orientacje J. Lichtarski rozumie „...teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań oraz ich rezultaty w naukach o zarządzaniu i zastosowaniach praktycznych, oparte na pewnej idei zawartej w wartościach, wiodących wytycznych (paradygmacie), zasadach tego kierunku”⁵². Przykładowy, współczesny zestaw orientacji zwracający uwagę przedstawia się następująco:

- na klienta (rynkowa),
- na jakość (projakościowa),
- na wyniki,
- na człowieka,
- na zmiany,
- na procesy (procesowa),
- na wiedzę.

Nie podejmując szerszego omawiania poszczególnych orientacji, można najogólniej powiedzieć, że odnoszą się one do różnych obszarów i aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, wyróżnione są według różnych grup kryteriów. Z kolei operacjonalizacja poszczególnych orientacji i koncepcji zarządzania, przeprowadzana w celach aplikacyjnych, stanowi przesłankę do konstruowania adekwatnego instrumentarium metodyczno-narzędziowego.

Wiele przesłanek związanych z implementacją zmian w zarządzaniu podlega równoległemu wpływowi wielu zmiennych, wewnętrznych i zewnętrznych czynników, takich jak:⁵³

- kondycja ekonomiczna i stopień konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- siła i kierunki wpływu interesariuszy na przeprowadzanie zmian,
- skomplikowanie, zmienność warunków realizacji zadań menedżerskich, które są podejmowane w tym obszarze, w tym zjawisk izomorfizmu i mód w zarządzaniu,
- użyteczność aplikacyjna oferty nauk o zarządzaniu w procesach przygotowania i przeprowadzania zmian,
- poziom kompetencji menedżerskich, tj. zespołu cech (kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, wyznawane wartości i zachowania).

Zarysowane tendencje w procesach orientacji i koncepcji w zarządzaniu nie eliminują przed występowaniem różnorodnych sprzeczności oraz napięć w systemach funkcjonowania i strategii rozwoju przedsiębiorstw. Praktyka życia gospodarczego dostarcza wielu przykładów, że w dużej mierze, być może nawet w przeważającej liczbie przypadków, przeważa presja po stronie interesariuszy, zwłaszcza właścicieli, nakierowana na bieżącą, operatywną efektywność, hamując tym samym dążenie do zmiany (innowacji) i jej długoterminowych następstw⁵⁴. W połączeniu z innymi barierami (np. ograniczenia

⁵⁰ J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015, s.23.

⁵¹ Ibidem, s.24.

⁵² Ibidem, s.34.

⁵³ Ibidem, s.77-78.

⁵⁴ J. Lichtarski, *Kilka uwag o wyzwaniach i rozwoju badań w naukach o zarządzaniu (W:) Nowe obszary badań w naukach... op. cit., s.46.*

zasobowe, czynniki psychologiczne, wyzwania między funkcjami, warunki technologiczno-organizacyjne) wywołuje to dość powszechnie postrzegany w praktyce gospodarczej stan niedoboru aktywności innowacyjnej. W warunkach globalizacji gospodarki pojawia się konieczność posiadania przez menedżerów wiedzy interdyscyplinarnej, co powoduje inkorporację do metodologii zarządzania metod i technik pochodzących z innych dziedzin i dyscyplin naukowych⁵⁵.

6. Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa są złożonymi organizacjami, posiadają zróżnicowane cele. Stosowanie rozwiązań, które nie uwzględniają tej złożoności, prowadzi do petryfikacji i prowadzi do niepowodzeń. Jak już nadmieniono, współcześnie przedsiębiorstwo poszukuje kapitału przyszłości, tj. produktów, technologii, które będzie w stanie sprzedawać w przyszłości, a także przyszłych możliwości biznesowych (model biznesowy). Z tego wynika, że współczesne przedsiębiorstwo nie tylko musi skupiać swoją uwagę na prowadzeniu bieżącego biznesu, a również na równoległym zmienianiu go.

Literatura

1. Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
2. Bauman Z., *Globalizacja*, PiW, Warszawa 2000.
3. Borowiecki R., *Wyzwania i dylematy zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach niepewności i niestabilności gospodarczej*, /W:/ *Promotio Doctoris Honoris Causa Professoris Ricardus Borowiecki, Scientarium Technicarum Scholae Częstochoviensis, Anno Domini MMXII*.
4. Castells M., *Spółczesność sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
5. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
7. Grzesiuk K., *Wybrane kierunki współczesnych badań w obszarze zarządzania zmianami organizacyjnymi*, /W:/ *Nowe tendencje w zarządzaniu*, t. VI, red.: M. Pawlak, Wyd. KUL Lublin 2015.
8. Ignacy J., Radomska J., Sołoducho-Pelc L., Wołczek P., *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
9. Jaki A., *Uwarunkowania procesu zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji*, /W:/ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji. Szanse i zagrożenia*, red.: R. Borowiecki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
10. Janasz W., *Ewolucja podejścia do zarządzania organizacjami*, Zeszyty Naukowe nr 796, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.
11. *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red.: A. Potocki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2001.
12. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992.
13. Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wyd. Fundacji Altheia, Warszawa 2001.
14. Leszczewska K., *Model biznesu a strategia przedsiębiorstwa*, /W:/ *Nowe tendencje w zarządzaniu*, t. VI, red.: M. Pawlak, Wyd. KUL Lublin 2015.
15. Lichtarski J., *Kilka uwag o wyzwaniach i rozwoju badań w naukach o zarządzaniu*, /W:/ *Nowe obszary w naukach o zarządzaniu*, red.: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2015.

⁵⁵ Z. Mikołajczyk, *Metamorfozy metod zarządzania we współczesnych warunkach funkcjonowania organizacji*, /W:/ *Nowe obszary badań w naukach ... op. cit.*, s.86.

16. Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015.
17. Lindgren M., *21st Century Management. Leadership and Innovation in the Thought Economy*, Palgrave MacMillan, London 2012.
18. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
19. Mazurkiewicz A., *Paradymaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Zeszyt nr 19, Rzeszów 2011.
20. Mikołajczyk Z., *Metamorfozy metod zarządzania we współczesnych warunkach funkcjonowania organizacji, /W:/ Nowe obszary w naukach o zarządzaniu*, red.: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2015.
21. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
22. Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, Master of Business Administration 2009.
23. Nowosielski S., *Integracja koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Podejście procesowe, /W:/ Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red.: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
24. Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
25. *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, red. naukowa: E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2008.
26. *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red.: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010.
27. *Raport Polska 2050*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2011.
28. Riviere C., *L'analyse dynamique en sociologie*, PUF Collogue de Sociologie 1978.
29. Rokita J., *Metodologia systemowa, /W:/ Restrukturyzacja. Teoria i polityka w obliczu nowych wyzwań*, red.: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
30. Rokita J., *Wstęp, /W:/ Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, red.: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2008.
31. Różnowski B., Belniak K., *Styl kierowania lidera a zaangażowanie w pracy wolontariuszy*, w: *Nowe tendencje Nowe tendencje w zarządzaniu*, t. VI, red.: M. Pawlak, Wyd. KUL Lublin 2015.
32. Stachowicz J., *Presja innowacji w zarządzaniu w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania, /W:/ Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, red.: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2008.
33. Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
34. Stoner J.A., Wankel C.H., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
35. Sudół S., *Jedność czy wielość koncepcji i teorii zarządzania, /W:/ Nowe obszary w naukach o zarządzaniu*, red.: J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2015.
36. Sudół S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
37. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków 2012.
38. Szymański W., *Globalizacja, wyzwania, zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
39. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
40. Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
41. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
42. Zimniewicz K., *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014.

Summary

MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISES SYSTEMS

Management of modern enterprises become increasingly complex. This implies the need for a permanent redefinition of the mission and strategy of players, changing structures, raising skills, creating efficient systems of learning.

Henryk Sobolewski, Bartosz Marcinkowski
Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

BARIERY WPROWADZANIA SYSTEMÓW ERM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Skuteczne zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie warunkuje jego efektywny rozwój, zwiększając bezpieczeństwo działania, usprawniając zarządzanie zasobami, czy też zwiększając prawdopodobieństwo osiągnięcia celów. Należy jednak podkreślić, iż przeprowadzone badania empiryczne wskazują na istnienie szeregu barier utrudniających implementację systemów ERM (Enterprise Risk Management), do których zaliczyć należy przede wszystkim brak odpowiedniej wiedzy, kompetencji i doświadczenia, ograniczone zasoby ludzkie i materialne oraz nieskuteczną komunikację wewnątrzorganizacyjną.

* * *

1. Wprowadzenie

Przemiany gospodarcze zachodzące we współczesnym świecie kształtują zmiany w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem. Podmioty, które działają na rynku w obecnych czasach, muszą sprostać licznym wyzwaniom, takim jak dynamiczna globalizacja, nasilająca się konkurencja, czy też wzrost nie tylko cen surowców i materiałów, ale także wymagań klientów. W celu rozwiązania powyższych problemów, przedsiębiorstwa nawiązują współpracę z coraz większą liczbą dostawców, poszerzają rynki zbytu, stosują różnorodne metody finansowania, unowocześniają technologię produkcji. Należy zaznaczyć, że choć taka strategia pozwala na zwiększenie efektywności, wiąże się także ze wzrostem poziomu niepewności i ryzyka funkcjonowania. Chcąc zatem utrzymać swoją pozycję na rynku, jednostki muszą nauczyć się wykorzystywać instrumenty pozwalające na zwiększanie bezpieczeństwa działania. Jednym z takich narzędzi jest system ERM¹ pozwalający na identyfikację źródeł ryzyka, a także opracowanie konkretnych działań, w zależności od możliwych scenariuszy zdarzeń.

W tym miejscu należy jednak zauważyć swego rodzaju dysonans poznawczy, bowiem z jednej strony wdrożenie systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie pozwala na osiągnięcie wielu znaczących korzyści, takich jak m.in. poprawa sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa, usprawnienie zarządzania zasobami, wzrost efektywności operacyjnej czy też zwiększenie prawdopodobieństwa

¹ Enterprise Risk Management - system zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

osiągnięcia celów strategicznych. Z drugiej jednak strony faktem jest, iż jedynie nieliczne przedsiębiorstwa w Polsce decydują się na implementację tego rodzaju narzędzia. Z naukowego punktu widzenia, koniecznym wydaje się być zbadanie podłoża istniejącego stanu rzeczy w przedmiotowej kwestii.

Na gruncie powyższych rozważań, określono zatem cel główny artykułu, który stanowi rozpoznanie barier utrudniających, bądź uniemożliwiających przedsiębiorstwom wdrożenie systemu ERM. Realizacji celu posłużyły badania empiryczne przeprowadzone na próbie 244 polskich przedsiębiorstw, z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego oraz analizy czynnikowej.

2. Istota ryzyka

Punktem wyjścia do dyskusji o roli zarządzania ryzykiem w prowadzeniu działalności gospodarczej jest precyzyjne określenie pojęcia ryzyka. Ryzyko jest zjawiskiem nierozzerwalnie związanym z każdym aspektem działalności człowieka, już od początków istnienia ludzkości. Na przestrzeni dziejów znaczenie tego pojęcia powstawało, zmieniało się, dostosowywało do bieżącego poziomu rozwoju oraz stanu wiedzy. Skutkiem powyższych jest mnogość perspektyw, z jakich można termin ryzyka analizować – obecnie określenie to obfituje w wiele znaczeń, skojarzeń, synonimów, które występują zarówno w potocznym, jak i naukowym języku.

Już samo ustalenie pochodzenie terminu ryzyko w języku polskim jest problematyczne, bowiem różne źródła wskazują na jego niejednoznaczną etymologię. Najprawdopodobniej słowo to wywodzi się od włoskiego *risico*, oznaczającego możliwość, prawdopodobieństwo poniesienia porażki, strat; przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznan, niepewny, wątpliwy, a także odważenie się na takie przedsięwzięcie². Możliwe również, iż ryzyko pochodzi od arabskiego słowa *rizik* oznaczającego utrzymanie zależne od łaski Boga lub od losu. Korzenie badanego pojęcia mogą sięgać także perskiego słowa *rozi* oznaczającego chleb codzienny, los³. Niektóre źródła wskazują także na pochodzenie analizowanego terminu z niemieckiego *Risiko*⁴.

W związku z licznymi interpretacjami badanego pojęcia i jego bogatą semantyką, analizując jego istotę należy wyjść od najbardziej ogólnej definicji, dopiero w dalszej kolejności przejść do bardziej szczegółowych rozważań. Dalece uniwersalne wyjaśnienie badanego pojęcia znaleźć można w słowniku języka polskiego, który podaje, iż ryzyko jest to prawdopodobieństwo, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego skutek jest nieznan, niepewny, problematyczny⁵. Ryzyko rozumiane jest również jako prawdopodobieństwo uzyskania nieoczekiwanego wyniku, związanego z podjęciem określonej decyzji. W ekonomii jest miarą niepewności rezultatów oczekiwanych w przyszłości jako efekt określonego zdarzenia, często traktowane tylko jako możliwość poniesienia straty w przyszłości z powodu podjęcia określonych działań⁶.

W kontekście nauk o zarządzaniu ryzyko najczęściej analizowane jest z dwóch perspektyw – negatywnej i neutralnej⁷. Zgodnie z koncepcją negatywną stanowi wyłącznie zagrożenie, którego należy

² H. Zgólkowa, *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Wydawn. „KURPISZ”, Poznań 2002, s. 316–317.

³ S. Lam, *Encyklopedyczny słownik wyrazów obcych: podchodzenie wyrazów, wymowa, objaśnienia pojęć, skróty, przysłowia, cytaty*, Nakładem księgarni wydawniczej Trzaski, Ewerta i Michalskiego, Warszawa 1939, s. 1866–1867.

⁴ S. Dubisz, red., *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, Wyd. 2, 1 dodr., s. 1108.

⁵ M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, Wydawn. Nauk. PWN 1993, VIII, s. 155–156.

⁶ A. Borowiec i J. Marcinek, *Ilustrowana encyklopedia powszechna A-Z*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2010, s. 847.

⁷ K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13–14; B. Pleczeluk, *Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami a ryzyko*, red. J. Toruński i H. Wyřebek, Studio EMKA, Warszawa 2011, s. 45–48; E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*,

uniknąć, kojarzone jest z niebezpieczeństwem, niepewnością, możliwością poniesienia porażki, straty⁸. Koncepcja neutralna ma natomiast odmienny charakter, bowiem postrzega ryzyko jako niepewność rezultatów, które mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne⁹.

K. Jajuga¹⁰ analizując istotę przedmiotowego pojęcia podkreśla, iż obie powyższe koncepcje są użyteczne w przypadku badań dotyczących ryzyka występującego w działalności gospodarczej. Z jednej strony ryzyko stanowi, bowiem zagrożenie, które podmioty gospodarcze starają się niwelować, z drugiej strony jednak, przedsiębiorstwa są świadome pozytywnej strony ryzyka, dzięki której uzyskują możliwość osiągania ponadprzeciętnych korzyści w przypadku podejmowania działań obciążonych ryzykiem. Zgodnie z koncepcją neutralną, strona która podejmuje ryzyko, uzyskuje nagrodę w postaci zwiększonej korzyści, zawierającej premię za podjęcie ryzyka.

3. Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

W przeciągu ostatnich lat można zauważyć dynamiczny wzrost zainteresowania zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie¹¹, jednak za prekursora współczesnych badań nad fenomenem ERM można uznać U. Beck'a¹², który wyszedł z założenia, iż w nowoczesnym świecie, wraz z bogaceniem się społeczeństwa, systematycznie wzrasta liczba występujących zagrożeń. Zauważył on, iż ryzyko należy rozumieć jako sposób radzenia sobie z niepewnością oraz potencjalnymi zagrożeniami wywoływanymi i związanymi z rozwojem technologicznym. Istotę zarządzania ryzykiem doskonale oddaje stwierdzenie Douglasa i Wildavsky'ego¹³:

„Czy możemy wiedzieć z jakim ryzykiem mamy do czynienia teraz lub będziemy mieć w przyszłości? Nie, nie możemy, jednak musimy działać tak, jakbyśmy wiedzieli.”

Definiując ERM należy powiedzieć, iż jest to proces dotyczący zagrożeń oraz szans wpływających na tworzenie lub utrzymanie wartości dodanej, który realizowany jest przez zarząd, kierownictwo lub pozostały personel przedsiębiorstwa. Nadrzędne cele zarządzania ryzykiem w organizacji to identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w akceptowalnych granicach, a także zapewnienie wystarczającej pewności wykonania założonych zadań przez przedsiębiorstwo. Wartym zaznaczenia jest także fakt, iż zarządzanie ryzykiem w organizacji powinno koncentrować się na osiągnięciu celów na czterech poziomach¹⁴:

„Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2012, nr 235, s. 35–36; P. Zasepa, *Zarządzanie ryzykiem portfela przez fundusze venture capital oraz private equity*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 35–36.

⁸ M. Małkowska-Borowczyk, *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2012, nr 235, s. 9–10; E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym...*, op. cit., s. 35–36.

⁹ P. Bartkowiak i M. Koszel, *Źródła ryzyka inwestycji deweloperskich w Polsce*, [w:] *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2013, s. 210; M. Małkowska-Borowczyk, *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania...*, op. cit., s. 10–11; E. Rudawska, *Ryzyko relacji z klientami*, [w:] *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2013, s. 148–149.

¹⁰ *Zarządzanie ryzykiem...*, op. cit., s. 13–14.

¹¹ M. Arena, M. Arnaboldi, i G. Azzone, *The organizational dynamics of Enterprise Risk Management*, „Accounting, Organizations and Society”, 2010, t.35, nr 7, s. 660–661; R.P. Gephart, J.V. Maanen, i T. Oberlechner, *Organizations and Risk in Late Modernity*, „Organization Studies”, 2009, t.30, nr 2–3, s. 141–143; R.W. Scapens i M. Bromwich, *Management Accounting Research: 20 years on*, „Management Accounting Research”, 2010, t.21, nr 4, s. 278–279.

¹² *Risk Society: Towards a New Modernity*, SAGE, London 1992, s. 19–21.

¹³ *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*, University of California Press 1983, s. 1.

¹⁴ R.R. Moeller, *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*, John Wiley & Sons 2007, s. 50–60.

- strategicznym – związanym z celami na najwyższym poziomie, korespondującym z misją firmy,
- operacyjnym – dążącym do efektywnego i wydajnego wykorzystania ograniczonych zasobów,
- sprawozdawczym – zapewniającym maksymalną wiarygodność,
- integralnym – gwarantującym zgodność z uwzględnieniem obowiązującego prawa i przepisów.

Merna i Al-thani analizując system ERM zwracają uwagę, iż pozwala on na identyfikację, ocenę, planowanie, a także zarządzanie ryzykiem. Jednak aby system ten był efektywny, musi on dotyczyć każdego poziomu organizacji, w tym szczebla korporacyjnego (ustalenie polityki), strategicznego (określanie kierunku działania), a także projektowego. Poprawie stosowany system zarządzania ryzykiem wymaga uwzględniania interakcji oraz przepływu informacji pomiędzy powyższymi poziomami. Należy jednak zaznaczyć, że pomimo faktu, iż ERM związany jest ze wszystkimi poziomami przedsiębiorstwa, to przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi warstwami, nie musi przebiegać zgodnie z zasadą góra-dół, bądź dół-góra. Podkreśla się, iż jedynie klasyfikacja i kategoryzacja ryzyka w takim ujęciu pozwala na dostatecznie głęboką, a także skuteczną analizę ryzyka występującego w przedsiębiorstwie, co w dalszej kolejności pozwala na ustalenie najbardziej podatnych na ryzyko elementów organizacji, a także opracowanie i zaimplementowanie efektywnych strategii działania¹⁵.

W literaturze przedmiotu system zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie najczęściej przedstawiany jest jako złożony, wieloetapowy proces¹⁶. Na szczególną uwagę zasługują model M. Arena, M. Arnaboldi oraz G. Azzone, którzy badając jego problematykę, postanowili oprzeć się na ośmioletnim podziale¹⁷ (patrz rys. 1):

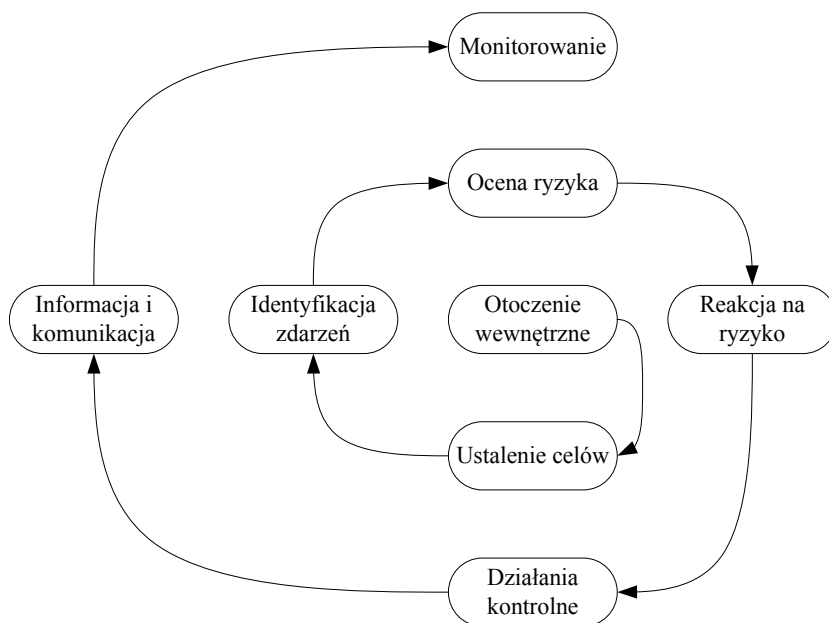
- 1) na pierwszym etapie cyklu otoczenie wewnętrzne określa jak ryzyko jest postrzegane przez organizację poprzez definicję zarządzania ryzykiem;
- 2) następnie dochodzi do ustalenia celów i zadań, które w dalszej kolejności przekazywane są pomiędzy poszczególnymi komórkami w ramach organizacji;
- 3) w dalszej kolejności dochodzi do rozpoznania wewnętrznych i zewnętrznych szans oraz zagrożeń poprzez identyfikację zdarzeń;
- 4) kolejnym etapem jest ocena ryzyka, która jest analizą i oceną potencjalnych zdarzeń, z uwzględnieniem częstości ich występowania oraz potencjalnego wpływu na przedsiębiorstwo;
- 5) następnie w ramach reakcji na ryzyko organizacja identyfikuje właściwe działania, będące odpowiedzią na wystąpienie zdarzeń, dostosowując je do indywidualnego stosunku do ryzyka;
- 6) kolejną fazą są działania kontrolne określane przez odpowiednie procedury, służące zapewnieniu efektywnych reakcji na występujące zdarzenia;
- 7) celem kolejnego etapu jest zapewnienie mechanizmów pozwalających na komunikację i skuteczny przepływ informacji wewnątrz organizacji;
- 8) ostatnią fazę stanowi monitorowanie, które odnosi się do dalszego postępowania, dążącego do sprawdzenia skuteczności wprowadzonych w życie procedur.

¹⁵ *Corporate Risk Management*, John Wiley & Sons 2011, s. 3–4.

¹⁶ M. Arena, M. Arnaboldi, i G. Azzone, *The organizational dynamics of Enterprise Risk Management...*, op. cit., s. 661; R.J. Chapman, *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons 2011; T. Merna i F.F. Al-Thani, *Corporate Risk Management...*, op. cit., s. 9; D.L. Olson i D. Wu, *Enterprise Risk Management Models*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2010, s. 15–17.

¹⁷ M. Arena, M. Arnaboldi, i G. Azzone, *The organizational dynamics of Enterprise Risk Management...*, op. cit., s. 661.

Rysunek 1. Proces zarządzania ryzykiem w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Arena, M. Arnaboldi, i G. Azzone, *The organizational dynamics of Enterprise Risk Management*, „Accounting, Organizations and Society”, 2010, t.35, nr 7, s. 660–661.

W naukowym piśmiennictwie podkreśla się ponadto, iż implementacja systemu zarządzania ryzykiem w organizacji umożliwi przedsiębiorstwu działać bardziej efektywnie w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia. Wskazuje się, iż ERM pozwala m.in. na zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, zbudowanie zaufania u udziałowców i inwestorów, ustalenie skłonności do podejmowania ryzyka, zwiększenie elastyczności funkcjonowania organizacji, minimalizację niespodzianek i strat operacyjnych, optymalizację alokacji zasobów, zarządzanie ryzykiem występującym w różnych częściach organizacji w sposób całościowy i zintegrowany, wykorzystanie okazji pojawiających się wraz z potencjalnymi zagrożeniami a także zwiększenie potencjału uczenia się organizacji¹⁸.

4. Bariery implementacji systemu ERM

Pomimo faktu, iż implementacja systemu zarządzania ryzykiem w organizacji niesie za sobą wiele korzyści, nadal niewiele przedsiębiorstw postanawia go wdrożyć. Z naukowego punktu widzenia interesujące wydaje się być rozpoznanie barier, które rzutują na decyzje podmiotów gospodarczych w przedmiotowej kwestii.

Badania empiryczne dotyczące barier implementacji systemu ERM w przedsiębiorstwie, przeprowadzone zostały w okresie od października 2015 r. do stycznia 2016 r., a w ich ramach przeanalizowano za pomocą kwestionariusza ankietowego 244 jednostki zlokalizowane w Polsce. Analizowane podmioty zostały poproszone o określenie na pięciostopniowej skali Likerta (gdzie 1 oznaczało brak, 5 – bardzo duże) znaczenia wybranych barier wprowadzenia systemu ERM. Do badanych czynników

¹⁸ R.J. Chapman, *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management...*, op. cit.

utrudniających wdrażanie systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem, wyznaczonych na podstawie zrealizowanych studiów literaturowych oraz przeprowadzonych wywiadów pogłębionych w wybranych przedsiębiorstwach zaliczono takie determinanty jak problemy z interpretacją norm ISO, ograniczone zasoby materialne, ograniczone zasoby ludzkie, problemy z określeniem odpowiedzialności, brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka, brak zrozumienia w przedsiębiorstwie potrzeby wdrożenia takiego systemu zarządzania, nieodpowiedni okres przeznaczony na jego implementację, problemy ze stworzeniem/organizacją dokumentacji, nieskuteczna komunikacja między działami w przedsiębiorstwie, brak doświadczenia we wdrażaniu tego typu systemów oraz brak zaangażowania najwyższego kierownictwa.

Tabela 1: Macierz ładunków czynnikowych po rotacji Quartimax dla barier implementacji systemu ERM w przedsiębiorstwie

Bariery implementacji ERM	Czynnik 1 <i>know-how</i>	Czynnik 2 zasobowy	Czynnik 3 komunikacyjny
Problemy z interpretacją norm ISO	0,680	0,375	-0,142
Ograniczone zasoby materialne	0,337	0,813	0,068
Ograniczone zasoby ludzkie	0,256	0,840	0,066
Problem z określeniem odpowiedzialności	0,482	0,377	0,408
Brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka	0,765	0,191	0,055
Brak zrozumienia w przedsiębiorstwie potrzeby wdrożenia takiego systemu zarządzania	0,859	-0,033	0,045
Nieodpowiedni okres przeznaczony na wdrożenie takiego systemu zarządzania	0,670	0,078	0,220
Problemy ze stworzeniem/organizacją dokumentacji	0,654	0,170	0,340
Nieskuteczna komunikacja między działami w przedsiębiorstwie	0,402	0,099	0,803
Brak doświadczenia we wdrażaniu tego typu systemów	0,795	0,075	-0,072
Brak zaangażowania najwyższego kierownictwa	0,591	0,090	0,465
Udział proc. wyjaśnienia wariancji	47,12	10,57	7,69
Skumulowany udział proc. wyjaśnienia wariancji	47,12	57,70	65,39

Legenda: oznaczono ładunki o wartości $\geq 0,7$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Badając bariery implementacji systemu ERM w przedsiębiorstwie, zdecydowano o wykorzystaniu analizy czynnikowej, pozwalającej na sprowadzenie wielu zmiennych pierwotnych do kilku wzajemnie niezależnych czynników, a ponadto na eliminację mało istotnych zmiennych, których wagę i znaczenie trudno określić w początkowym okresie prowadzenia badań. Na gruncie przeprowadzonych analiz wyróżniono 3 główne czynniki wyjaśniające w sumie 65% wariancji badanego zagadnienia. Decyzję

dotyczącą liczby czynników podjęto na podstawie kryterium Kaisera¹⁹, natomiast klasyfikując zmienne budujące poszczególne czynniki posłużono się kryterium minimalnej wartości ładunku czynnikowego²⁰.

Pierwszy czynnik, wyjaśniający 47% zmienności problemu składał się ze zmiennych: brak umiejętności przeprowadzenia oceny ryzyka, brak zrozumienia w przedsiębiorstwie potrzeby wdrożenia takiego systemu zarządzania oraz brak doświadczenia we wdrażaniu tego typu systemów. Czynnik ten można określić jako *know-how*.

Kolejny czynnik zdefiniowany jako zasobowy, wyjaśnił 11% zmienności i zawierał takie zmienne jak ograniczone zasoby materialne i ograniczone zasoby ludzkie.

Ostatni badany czynnik określono jako czynnik komunikacyjny. Wyjaśnił on 8% wariacji badanego zagadnienia i zawierał jedną zmienną – nieskuteczna komunikacja między działami w przedsiębiorstwie.

Szczegółowe dane dotyczące wartości ładunków poszczególnych czynników, a także odsetka wyjaśnionej wariacji badanego problemu zawarte zostały w powyższej tabeli 1.

5. Zakończenie

Podsumowując, należy podkreślić, iż współczesne przedsiębiorstwa, działając w warunkach niezwykle dynamicznie zmieniającego się otoczenia, powinny kłaść szczególny nacisk na poprawę bezpieczeństwa działania, redukcję potencjalnych zagrożeń, wykorzystanie szans i okazji pojawiających się na rynku, a także zwiększanie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów strategicznych. Narzędziem pozwalającym na wypełnienie powyższych zadań jest system zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Szukając odpowiedzi na pytanie, dlaczego wciąż niewiele przedsiębiorstw decyduje się na implementację ERM, należy zauważyć szereg barier utrudniających jego wdrożenie. Z przeprowadzonych badań empirycznych, wynika iż dla polskich przedsiębiorców największe trudności wynikały z braku odpowiedniego *know-how*, ograniczonych zasobów materialnych oraz ludzkich, a także nieskutecznej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż pierwszy z wyżej wymienionych czynników, odpowiadający aż za połowę zmienności badanego zjawiska dotyczył braku wystarczającej wiedzy, kompetencji, umiejętności czy też doświadczenia w przedmiotowej kwestii. Koniecznym zatem wydaje się prowadzenie dalszych badań z zakresu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie oraz publikacja wyników analiz w przystępnej dla czytelników formie, z uwagi na występujący znaczny potencjał współpracy środowiska naukowego i biznesowego.

Literatura

1. Arena M., Arnaboldi M., i Azzone G., *The organizational dynamics of Enterprise Risk Management*, „Accounting, Organizations and Society”, 2010, t.35, nr 7, s. 659–675.
2. Bartkowiak P., i Koszel M., *Źródła ryzyka inwestycji deweloperskich w Polsce*, [w:] *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2013, s. 208–220.
3. Beck P.U., *Risk Society: Towards a New Modernity*, SAGE, London 1992.
4. Borowiec A., i Marcinek J., *Ilustrowana encyklopedia powszechna A-Z*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2010.
5. Chapman R.J., *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons 2011.

¹⁹ H.F. Kaiser, *The Application of Electronic Computers to Factor Analysis*, „Educational and Psychological Measurement”, 1960, t.20, nr 1, s. 141–151.

²⁰ Wartość ładunku czynnikowego musiała wynosić więcej niż 0,7, co oznaczało iż zmienna istotnie wpływa na postać czynnika głównego

6. Douglas M., i Wildavsky A., *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*, University of California Press 1983.
7. Dubisz S., *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, Wyd. 2, 1 dodr.
8. Gephart R.P., Maanen J.V., i Oberlechner T., *Organizations and Risk in Late Modernity*, „Organization Studies”, 2009, t.30, nr 2–3, s. 141–155.
9. Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
10. Kaiser H.F., *The Application of Electronic Computers to Factor Analysis*, „Educational and Psychological Measurement”, 1960, t.20, nr 1, s. 141–151.
11. Lam S., *Encyklopedyczny słownik wyrazów obcych: podchodzenie wyrazów, wymowa, objaśnienia pojęć, skróty, przysłowia, cytaty*, Nakładem księgarni wydawniczej Trzaski, Ewerta i Michalskiego, Warszawa 1939.
12. Małkowska-Borowczyk M., *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2012, nr 235, s. 9–21.
13. Merna T., i Al-Thani F.F., *Corporate Risk Management*, John Wiley & Sons 2011.
14. Moeller R.R., *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*, John Wiley & Sons 2007.
15. Olson D.L., i Wu D., *Enterprise Risk Management Models*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2010.
16. Pleczeluk B., *Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami a ryzyko*, red. J. Toruński i H. Wyrębek, Studio EMKA, Warszawa 2011, s. 45–55.
17. Rudawska E., *Ryzyko relacji z klientami*, [w:] *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2013, s. 147–157.
18. Scapens R.W., i Bromwich M., *Management Accounting Research: 20 years on*, „Management Accounting Research”, 2010, t.21, nr 4, s. 278–284.
19. Szymczak M., *Słownik języka polskiego*, Wydawn. Nauk. PWN 1993, VIII.
20. Urbanowska-Sojkin E., *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2012, nr 235, s. 35–53.
21. Zasepa P., *Zarządzanie ryzykiem portfela przez fundusze venture capital oraz private equity*, CeDeWu, Warszawa 2013.
22. Zgólkowa H., *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Wydawn. „KURPISZ”, Poznań 2002.

Summary

BARRIERS TO IMPLEMENTATION OF ERM SYSTEMS IN ENTERPRISES

Successful risk management in the company determines its effective development by increasing reliability of an enterprise and likelihood of achieving strategic objectives as well as by improving resource management. However, it should be noted, that empirical studies indicate the existence of a number of barriers to the implementation of ERM (Enterprise Risk Management) systems, which include, most of all, the lack of appropriate knowledge, skills and experience, limited human and material resources as well as ineffective interorganizational communication.

Tomasz Malkus
Katedra Procesu Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZAŁOŻENIA BUDOWY SYSTEMU LOGISTYKI PRODUKCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Zapewnienie krótkiego okresu reagowania na zmieniające się oczekiwania klientów wymaga synchronizacji dostaw surowców, materiałów, półproduktów i modułów pomiędzy przedsiębiorstwami współpracującymi w tworzeniu wyrobu gotowego. Synchronizację przepływów ułatwia systemowe potraktowanie działalności logistycznej w przedsiębiorstwie, a także w całym łańcuchu jednostek współpracujących w dostarczaniu produktu końcowemu nabywcy. System logistyki produkcji jest częścią całościowo ujmowanego systemu logistyki. Wymagania dotyczące realizacji zamówień dostarczają wytycznych do kształtowania przepływów towarów i towarzyszących im informacji w poszczególnych ogniwach, uwzględniając wymagania procesu wytwórczego, realizowanego przez jedno lub kilka przedsiębiorstw. System produkcji i wspomagający go system logistyki produkcji są więc wzajemnie od siebie zależne. Celem artykułu jest prezentacja założeń funkcjonowania systemu logistyki produkcji w przedsiębiorstwie. W pracy uwzględniono cele systemu, propozycje rozmieszczenia w strukturze organizacyjnej kompetencji decyzyjnych dotyczących działania tego systemu, grupy procesów związanych z kształtowaniem przepływów rzeczowych i informacyjnych w produkcji wraz z zestawieniem propozycji narzędzi przydatnych w identyfikacji, diagnozie oraz w projektowaniu tego systemu.

* * *

1. Wprowadzenie

Wśród warunków przetrwania i rozwoju rynkowego współczesnych przedsiębiorstw wyróżnia się zdolność do szybkiego dostosowywania produktów do zmieniających się oczekiwań odbiorców oraz zapewnienie możliwie najkrótszego czasu dostawy tych produktów do odbiorców. Dążeniu do spełnienia tych warunków towarzyszy również nacisk na ograniczanie kosztów wytwarzania i dostaw. Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w tej sytuacji wymaga synchronizacji dostaw surowców, materiałów, półproduktów i modułów pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami wraz z ograniczaniem zapasów. Synchronizację przepływów ułatwia systemowe ujęcie działalności logistycznej w przedsiębiorstwie,

a także w skali całego łańcucha jednostek współpracujących w dostarczaniu produktu końcowemu nabywcy. W takim łańcuchu wymagania dotyczące realizacji zamówień dostarczają wytycznych do kształtowania przepływów towarów i towarzyszących im informacji w poszczególnych ogniwach, uwzględniając wymagania procesu wytwórczego, realizowanego w jednym lub kilku przedsiębiorstwach. System logistyki produkcji, stanowiący część całościowo ujmowanego systemu logistycznego oraz system produkcyjny są więc wzajemnie od siebie zależne.

W opisie funkcjonowania systemu logistyki produkcji w przedsiębiorstwie można wykorzystać podejście ujęte w pracy pod red. A. Stabryły, w której przedstawiono propozycję aspektów analizy systemów zarządzania w organizacji. Uwzględniono cele działania systemu (aspekt celowościowy), przyjęte rozwiązania dotyczące lokalizacji stanowisk w strukturze organizacyjnej, na których podejmowane są decyzje w analizowanym systemie (aspekty podmiotowy i strukturalny), funkcje i procesy w badanym systemie (aspekt funkcjonalny) oraz wykorzystywane instrumenty zarządzania tym systemem (aspekt instrumentalny)¹.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja założeń funkcjonowania systemu logistyki produkcji w przedsiębiorstwie. W pracy uwzględniono cele tego systemu, propozycje rozmieszczenia w strukturze organizacyjnej kompetencji decyzyjnych dotyczących działania tego systemu, a także ujęcie grup procesów związanych z kształtowaniem przepływów rzeczowych i informacyjnych w produkcji wraz z zestawieniem propozycji narzędzi przydatnych w identyfikacji, diagnozie oraz w projektowaniu tego systemu.

2. Cele systemu logistyki produkcji

Zadania logistyczne w produkcji związane są z zaopatrywaniem procesu wytwórczego w surowce, materiały, półprodukty i zakupione części, przepływy tych dóbr pomiędzy kolejnymi etapami przetwarzania oraz przekazywanie wykonanych wyrobów do magazynów zbytu. Zależnie od zakresu uczestnictwa poszczególnych kooperantów w procesie wytwarzania wymienione zadania mogą być realizowane w obrębie pojedynczego przedsiębiorstwa, a także pomiędzy przedsiębiorstwami. W warunkach zróżnicowania geograficznego jednostek organizacyjnych realizujących kolejne zadania wytwórcze w pojedynczym przedsiębiorstwie zasady przemieszczania i składowania towarów w procesie wytwórczym mogą być zbliżone do warunków dostaw pomiędzy kooperantami. Dokonując rozdziału pomiędzy założeniami dotyczącymi wytwarzania produktów, tworzenia i składowania zapasów, a także przemieszczania towarów w obszarze produkcji, jako podstawowe zadanie produkcji można potraktować udostępnienie ujmowanych ilościowo i jakościowo zdolności produkcyjnych oraz odpowiedniej elastyczności przy założeniu optymalnego wykorzystania tych zdolności (dostosowanie technologii produkcji do wydajności pracowników) i ich powiększania (wykorzystując nowości techniczne i uwzględniając przemiany społeczne). Zadaniem logistyki w takim ujęciu jest wykorzystanie tych zdolności produkcyjnych².

Główne czynniki wpływające na rozwiązania dotyczące logistyki produkcji można zaprezentować na podstawie głównych cech charakteryzujących proces produkcyjny. Należą do nich³:

¹ *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Mfiles.pl 2010, s. 21.

² Szerzej na ten temat: H. C. Pfohl, *Systemy Logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, wydanie II, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.

³ Wymienione cechy zostały potraktowane szczegółowo w pracach: T. Hanusz, *Planowanie wykonawcze produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972; Z. Zbichorski, *Ekonomika i organizacja produkcji*, Wydanie drugie rozszerzone, Książka i Wiedza, Warszawa 1981; H. C. Pfohl, *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty. Zastosowanie koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie i w stosunkach między przedsiębiorstwami*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998 oraz C. Skowronek, Z. Sariusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

- typ produkcji (zależny od programu produkcji) – dotyczy wyboru pomiędzy produkcją masową, a produkcją określonych rodzajów wyrobów, seryjną lub jednostkową,
- organizacja przepływów produkcyjnych – linie potokowe stałe zsynchronizowane, niesynchronizowane, linie potokowe zmienne, układ warsztatowy, gniazda przedmiotowe o produkcji powtarzalnej, gniazda o produkcji niepowtarzalnej,
- lokalizacja procesu produkcyjnego i rozkład poszczególnych urządzeń uczestniczących w tym procesie, istotne znaczenie ma także lokalizacja magazynów dla potrzeb tworzenia zapasów buforowych zabezpieczających ciągłość działania,
- zasady zaopatrzenia materiałowego – związane przede wszystkim z wyborem pomiędzy zamówieniami na podstawie zapotrzebowania (określonego na podstawie planu produkcji) lub w oparciu o zużycie (zapewniające dostawę w momencie osiągnięcia stanu minimalnego zapasu – tzw. zapasu bezpieczeństwa).

Jakkolwiek powyższe czynniki nie wypełniają zakresu zagadnień, które powinny zostać wzięte pod uwagę w kształtowaniu logistyki produkcji, to jednak z punktu widzenia problematyki w niniejszym artykule zostały potraktowane jako podstawowe.

3. Procesy realizowane w obszarze logistyki produkcji

W nowoczesnym ujęciu działania systemów produkcyjnych można dokonać rozróżnienia kilku rodzajów realizowanych procesów. Jedną z propozycji stanowi podział na procesy aparaturowe i obróbczo-montażowe⁴. Pierwsze z nich można potraktować jako charakterystyczne dla systemu przygotowania produkcji, drugie natomiast dla systemu obróbki i montażu. Przepływy w procesach aparaturowych po dostarczeniu surowców do pierwszej fazy wytwórczej uzależnione są od stosowanej technologii, której ukształtowanie również można potraktować jako domenę przygotowania produkcji. O racjonalności przepływów rzeczowych, będących przedmiotem rozważań w obszarze logistyki decydują rozwiązania podjęte na etapie projektowania przedsiębiorstwa i zatwierdzania technologii produkcji. Już na tym etapie dostrzegalne jest więc powiązanie decyzji logistycznych w produkcji z decyzjami w obszarze wytwarzania. Zarówno sposób jak i intensywność strumieni przepływu materiałów jest bowiem zdeterminowana technologicznymi parametrami produkcji. Procesy w systemie obróbki i montażu natomiast są określane mianem scalających asortyment produktów, ponieważ z wielu materiałów wytwarza się ograniczony rodzajowo zestaw produktów finalnych. W działalności obróbczo-montażowej, zwłaszcza o masowym lub seryjnym typie produkcji oprócz licznych strumieni przepływów występują także różne rodzaje zapasów produkcji w toku. Decyzje sterujące takimi przepływami produkcji (ze względu na znaczny wymiar działań) ulegają znacznemu skomplikowaniu⁵.

W innym ujęciu procesów, które można potraktować jako szersze w porównaniu z dotychczas przedstawionym i równocześnie akcentującym rolę zadań logistycznych w produkcji wyróżnia się następujące rodzaje procesów⁶:

- procesy podstawowe – obejmujące główną część procesu produkcyjnego, powiązaną z procesem technologicznym, stanowiącym zbiór operacji technologicznych dążących do bezpośredniego wytwarzania wyrobów (takie ujęcie wykazuje podobieństwo do wyróżnionych przez Cz. Skowronka i Z. Sarjusza-Wolskiego procesów obróbczo-montażowych), procesy można uznać jako realizowane

⁴ Szerzej o przedstawionych procesach w: C. Skowronek, Z. Sariusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008

⁵ C. Skowronek, Z. Sariusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 202-203.

⁶ M. Brzeziński, *Organizacja produkcji w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2013, s. 45-46.

zwłaszcza w systemach przygotowania produkcji oraz obróbki i montażu, gdzie z dostarczonych materiałów, półproduktów i modułów powstaje wyrób,

- procesy obsługowe – świadczące usługi na rzecz procesu podstawowego i związane z wytwarzaniem narzędzi specjalnych nie będących wyrobami podstawowymi (transport, kontrola, konserwacje i magazynowanie), procesy te są charakterystyczne dla systemu utrzymania ruchu (w zakresie wytwarzania),
- procesy zarządzania – traktowane jako procesy informacyjno-decyzyjne, przebiegające w ramach określonej struktury organizacyjnej, realizowane są zwłaszcza w systemie planowania i kontroli wytwarzania.

Z punktu widzenia przedmiotu rozważań w niniejszym rozdziale powyższy podział będzie traktowany jako podstawowy. Z uwagi na istotę działalności logistycznej i jej rolę w obszarze produkcji w dalszych rozważaniach zostaną uwzględnione przede wszystkim grupy procesów obsługowych i procesów zarządzania, które w przedstawionym zestawieniu zawierają zadania logistyczne. Należy jednak uzupełnić, że w ramach procesów zarządzania uwzględnione zostaną również kwestie rozliczeń wytwarzania, rozliczeń z podwykonawcami zadań dotyczących wytwórczych, zadań dotyczących transportu, składowania itp.

4. Miejsce kompetencji decyzji w zakresie logistyki produkcji w strukturze organizacyjnej

W rozważaniach dotyczących organizowania logistyki produkcji w przedsiębiorstwie jako punkt wyjścia można potraktować rozwiązania organizacyjne dotyczące produkcji. Działalność ta powinna być zorganizowana w postaci odrębnego pionu lub wydziału. W tak ukształtowanym pionie (lub wydziale) powinny zostać uwzględnione przede wszystkim działania specjalistyczne w zakresie badań i rozwoju produktów, związanego z tym rozwoju technologii, wytwarzania i kontroli jakości wyrobów. Wspomaganie logistyczne produkcji może być w takiej strukturze zapewnione na kilka sposobów:

- w warunkach podziału kompetencji decyzyjnych w obszarze logistyki pomiędzy różne jednostki organizacyjne (zajmujące się odrębnie zaopatrzeniem, wytwarzaniem, dystrybucją) – decyzje dotyczące kształtowania przepływów stopniowo przetwarzanych surowców, materiałów, półproduktów i modułów wyrobu gotowego mogą być rozdzielone pomiędzy osoby odpowiedzialne za organizację procesu produkcyjnego, w tych warunkach występuje potrzeba ścisłej współpracy wspomnianych osób z jednostkami organizacyjnymi zajmującymi się zaopatrywaniem, zależnie od stosowanych zasad zaopatrzenia kompetencje tych służb ograniczają się do dostarczenia towarów do magazynu zaopatrzeniowego lub są rozszerzone do dostaw w pobliskie miejsca wykorzystania towarów w procesie wytwórczym,
- w warunkach zintegrowania działalności logistycznej w przedsiębiorstwie i wyodrębnienia jednostki podejmującej całościowe decyzje logistyczne w przedsiębiorstwie – w tych warunkach ukształtowanie procesu wytwórczego może być podporządkowane decyzjom logistycznym (np. we współpracy łańcucha dostaw), oznacza to, że wszelkie decyzje dotyczące przepływów towarów i towarzyszących im informacji podejmowane są w jednostce organizacyjnej odpowiedzialnej za logistykę, zazwyczaj jednak decyzje te wymagają konsultacji z kierownictwem produkcji (ze względu na posiadane i dostępne uwarunkowania techniczno-technologiczne procesu wytwarzania).

Warto uzupełnić, że w przedsiębiorstwach współpracujących w łańcuchach dostaw wykorzystuje się orientację w zarządzaniu określoną jako zarządzanie logistyczne. W ramach takiej orientacji działalność logistyczna jest integrowana w ramach poszczególnych przedsiębiorstw, a także pomiędzy przedsiębiorstwami, a kierownictwo logistyki reprezentowane jest na najwyższym szczeblu zarządzania. Wynika

to z faktu, że działania logistyczne wraz z planowaniem popytu, realizacją zamówień i doskonaleniem oferty są realizowane wspólnie ze wspomnianymi dostawcami i odbiorcami (ogniwami poprzedzającymi i następnymi) w łańcuchu dostaw. Do realizacji wspomnianych działań angażowani są reprezentacji poszczególnych jednostek i w ramach wspólnych przedsięwzięć reprezentują oczekiwania przedsiębiorstw, w których na codzień pracują.

5. Narzędzia przydatne w ocenie i projektowaniu systemu logistyki produkcji

Uwzględniając potrzeby decyzyjne związane tworzeniem i funkcjonowaniem systemu logistyki produkcji w tabelach 1 i 2 zostały przedstawione propozycje metod przydatnych w kształtowaniu i usprawnianiu dotychczasowego systemu logistyki produkcji oraz w tworzeniu nowych rozwiązań w tym zakresie. W pierwszej tabeli ujęto przede wszystkim metody przydatne w tworzeniu systemów produkcyjnych, a w następnej metody dedykowane zwłaszcza dla przemieszczania i składowania towarów.

Rozwiązania wymagane do zastosowania w systemie produkcyjnym wpływają na rozwiązania logistyczne w tym obszarze. W warunkach współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw, w których wykorzystuje się orientację logistyczną w zarządzaniu współpracującymi przedsiębiorstwami może także występować odwrotna zależność. Rozwiązania stosowane w systemach produkcyjnych przedsiębiorstw mogą z kolei być w znacznym stopniu uzależnione od traktowanych jako nadrzędne wytycznych dotyczących kształtowania przepływów stopniowo wytwarzanych produktów, aż do dostarczenia ich ostatecznym nabywcom.

W każdej tabeli metody zostały pogrupowane według kilku kryteriów podziału. Pierwszy z przyjętych podziałów dotyczy rozróżnienia metod inżynierskich oraz metod wykorzystywanych w zarządzaniu. Warto zwrócić uwagę, że wśród metod wykorzystywanych w zarządzaniu uwzględniono zarówno metody uniwersalne, jak również inne, charakterystyczne dla obszaru logistyki produkcji. Drugie z kryteriów podziału metod dotyczy możliwości ich wykorzystania w identyfikacji stanu aktualnego systemu, diagnozowania stanu systemu (czyli oceny i identyfikacji przyczyn stwierdzonych zakłóceń) oraz projektowania nowych rozwiązań w systemie. Należy także uzupełnić, że umieszczenie przykładów metod w poszczególnych częściach tablic nie oznacza ograniczenia przydatności metod do tych obszarów, w których zostały wyszczególnione.

W analizie i projektowaniu systemu logistyki produkcji stanowi ocena efektywności tego systemu. Ponieważ realizacja zadań wytwórczych jest ściśle związana z organizacją przepływów surowców, materiałów, półproduktów, modułów wyrobu gotowego oraz towarzyszących im informacji ocena efektywności wytwarzania jest ściśle związana z działaniami logistycznymi w tym systemie. Jako punkt wyjścia w tej części rozważań można potraktować założenie, że organizacja całościowych procesów wytwarzania powinna zmierzać do maksymalnego skrócenia przepływu materiału w całościowo ujmowanym systemie produkcyjnym, przy jednoczesnym zapewnieniu elastyczności tej produkcji⁷. Wynika to z potrzeby wprowadzania nowych produktów, modyfikacji już wytwarzanych produktów, dostosowywania się do zmian w otoczeniu, w tym zwłaszcza popytu i technologii. Znaczną część procesów związanych z wytwarzaniem produktów stanowią współcześnie procesy dyskretnie, a klienci odgrywają coraz większą rolę w projektowaniu produktów. Następują coraz większe odstępstwa od produkcji rytmicznej, powtarzalnej o seryjnym typie wytwarzania.

⁷ E. Pająk, *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 161.

Tabela 1. Propozycje metod przydatnych w analizie i projektowaniu systemu produkcji

Zastosowanie metod	Metody inżynierskie	Metody stosowane w zarządzaniu
Identyfikacja	produkcja na zapas (MTS – Make to Stock), produkcja na zamówienie (MTO – Make To Order), projektowanie na zamówienie (ETO - Engineer-ing To Order), montaż produktu na podstawie zamówienia AAO (Assembly Against Order), wytwarzanie modułowe, balans linii (heijunka), identyfikacja zestawów dobranych części do montażu (kitting), SMED, Jidoka (w tym zapobieganie błędowi poka-yoke, sygnalizacja nieprawidłowości andon), aktywność recyklingu (w fazie konstrukcji wyrobu).	typ produkcji (masowa, określonych rodzajów produktów, seryjna, jednostkowa), organizacja linii produkcji (potokowa stała zsynchronizowana, niesynchronizowana, potokowa zmienna, układ warsztatowy, gniazda przedmiotowe produkcji powtarzalnej/niepowtarzalnej), określenie wielkości serii (wyrobów), rytmu, taktu i cyklu produkcji, komputerowe wspomaganie planowania (CAP), komputerowe wspomaganie projektowania (CAD), zintegrowane planowanie i harmonogramowanie produkcji rozlokowanej w wielu jednostkach (APS), komputerowe wspomaganie wytwarzania (CAM), komputerowa integracja wytwarzania (CIM), komputerowe dostarczanie informacji na bieżąco o stanie realizacji zadań produkcyjnych (MES), mapa procesu, cykl życia procesu, benchmarking.
Diagnoza	5 x dlaczego (5 why), zestawienie (i wykres powiązań) materiałów i części potrzebnych do wytworzenia wyrobów BOM (Bill Of Materials) macierz grupowania części wyrobów, macierz grupowania operacji technologicznych, efekt skali (wytwarzania), Best Value (dotyczy zwłaszcza tworzenia i dostarczania usług), krzywa uczenia się.	techniki organizatorskie – organizowanie pracy w przestrzeni: problemy najdłuższej/najkrótszej trasy (przy przemieszczaniu półproduktów pomiędzy fazami procesu wytwórczego), problem trasy o największej przepustowości, problem maksymalnego przepływu (algorytm Forda-Fulkersona), organizowanie procesów pracy w czasie: harmonogramy (H. Gantta, K. Adamieckiego), PERT, CPM oraz ich rozwinięcia PERT-COST, CPM-COST, zasady organizacji procesu produkcyjnego: proporcjonalności, liniowości, ciągłości, równoległości, koncentracji (oraz zróżnicowania), specjalizacji, rytmiczności-równomierności, prawo harmonii, prawo wzrastającej produkcji, programowanie agentowe, sieci neuronowe, systemy immunologiczne, algorytm genetyczny, mapowanie strumienia wartości (VMS – Value Stream Mapping), technika optymalnej produkcji (OPT), elastyczność systemów wytwarzania (ESP).
Projektowanie nowych rozwiązań	Grafpol, Grafcet, Isa-Graf, SFC (do modelowania procesów wytwórczych), metoda systemowa projektowania, metoda algorytmiczna zasada czarnej skrzynki, LEMACH, SMED, metody obróbki ubytkowej, metody obróbki bezubytkowej, przyrostowe metody wytwarzania – grupy metod: RP (Rapid Prototyping), RM (Rapid Manufacturing), RT (Rapid Tooling), RI (Rapid Inspection).	metody heurystyczne – burza mózgów, analiza morfologiczna, metoda drzewa rozwiązań (do poszukiwania nowych rozwiązań), metody wyboru i optymalizacji rozwiązań – metody preferencyjne, metody generacyjne, zastosowanie prawa wzrastającej produkcji, outsourcing (części lub całości zadań wytwórczych), logistyczna integracja różnych różnych dziedzin działalności w przedsiębiorstwie (ILM), JIT, kanban, TPM, przepływ jednej sztuki (one piece flow), komputerowe wspomaganie zarządzania w obszarach konstrukcji i technologii (PLM).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Małkus, Z. Onderka, *Projektowanie systemów logistycznych i operacyjnych*, w: *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 413-423.

Tabela 2. Propozycje kryteriów przydatny w analizie i projektowaniu logistyki produkcji

Zastosowanie metod	Metody inżynierskie	Metody stosowane w zarządzaniu
Identyfikacja	<ul style="list-style-type: none"> - w transporcie: sekwencjonowanie, warstwowanie ładunku, tworzenie jednostek ładunkowych (paleta, pakiet, pojemnik, kontener), modułarne technologie przemieszczania, demontaż wyrobów na czas transportu CKD (Completely Knocked Down), VPS (Vehicle Positioning System), ANPR (Automatic Number Plate Recognition) - w magazynowaniu: stały cykl zamawiania, poziom zapasu wyznaczającego moment zamawiania, okresowe przepakowanie i przemieszczanie towarów w magazynie, identyfikacja na podstawie kodów kreskowych, identyfikacja radiowa RFID, demontaż wyrobów na czas magazynowania CKD (Completely Knocked Down). 	<ul style="list-style-type: none"> - w transporcie: kombinowanie transportu (kilka rodzajów środków transportu), hierarchizacja przewozów, okna czasowe (załadunkowe, rozładunkowe), okalizacja środków transportu GPS, komunikacja dostawców i odbiorców EDI, porównania warunków działania z platformami B2B (we współpracy z przewoźnikami), - w magazynowaniu: określanie poziomów zapasów: minimalnego, maksymalnego, bezpieczeństwa, wyznaczanie optymalnego cyklu dostawy, wyznaczanie optymalnej partii dostawy, programowanie dynamiczne, współpraca w zakresie magazynowanie na platformach B2B, kombinacja wyposażenia magazynów (praca ręczna, mechaniczna, automatyczna), reguły ułożenia zapasów (ABC, ABCD, XYZ, Pareto), reguły wydawania towarów FIFO, LIFO.
Diagnoza	<ul style="list-style-type: none"> - w transporcie: kompresja (liniowa, przestrzenna – może dotyczyć rozlokowania pojazdów na drodze, jakościowa – przy wymuszeniu ograniczenia ilości przewozów podnoszenie jakości), trymerka (zwłaszcza w transporcie morskim, lotniczym), sztauerka (zwłaszcza w transporcie morskim, lotniczym), efekt skali (wymagana znacząca ładowność środków transportu), - w magazynowaniu: zestawienie materiałów i części potrzebnych do wytworzenia wyrobów (BOM (Bill Of Materials), bilans materiałowy kompresja (liniowa, przestrzenna – towarów w jednostce ładunkowej, jakościowa – przy wymuszeniu ograniczenia ilości dostaw podnoszenie jakości). 	<ul style="list-style-type: none"> - w transporcie: problemy najdłuższej trasy, najkrótszej trasy, problem trasy o największej przepustowości, problem maksymalnego przepływu (algorytm Forda-Fulkersona), problem komiwojażera, zagadnienie dyliżansu (programowanie dynamiczne) zagadnienie, transportowe (stosowanie algorytmu SIMPLEKS), organizowanie pracy w czasie i przestrzeni: sieci CPM, PERT, COST CPM, programowanie agentowe, sieci neuronowe, algorytm genetyczny, macierz powiązań transportowych, - w magazynowaniu: kształtowanie struktury zapasów (określanie relacji zapasy-przyjęcia-wydania-straty), planowanie potrzeb materiałowych (MRP), planowanie potrzeb produkcyjnych (MRPII), planowanie potrzeb dystrybucyjnych (DRP), planowanie potrzeb logistycznych (LRP), planowanie zasobów przedsiębiorstwa/przedsięwzięcia (ERP), programowanie agentowe.
Projektowanie	<ul style="list-style-type: none"> - w transporcie: telematyka (na potrzeby lokalizowania i określania stanu pojazdów i ładunków), - w magazynowaniu: telematyka (na potrzeby lokalizowania i określania stanu ładunków podczas ich przemieszczania) 	<ul style="list-style-type: none"> - w transporcie: outsourcing, JIT, kanban, logistyczna integracja różnych dziedzin działalności w przedsiębiorstwie (ILM), model SCOR (Supply Chain Operation Reference Model), - w magazynowaniu: przeładunek otrzymanego towaru do dalszego odbiorcy (crossdocking), outsourcing, JIT, kanban, logistyczna integracja różnych dziedzin działalności w przedsiębiorstwie (ILM), model SCOR (Supply Chain Operation Reference Model).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Małkus, Z. Onderka, *Projektowanie systemów logistycznych i operacyjnych*, w: *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 413-423.

Tabela 3. Propozycje kryteriów oceny efektywności w systemie logistyki produkcji

Obszar zastosowania	Wyszczególnienie kryteriów
Procesy podstawowe	czas realizacji zlecenia produkcyjnego (od otrzymania zlecenia do dostarczenia zamówionych wyrobów w magazynie poprodukcyjnym/dystrybucyjnym), wykorzystanie posiadanej zdolności produkcyjnej (udział czasu pracy maszyn i urządzeń w ogólnym czasie przeznaczonym na ich działanie lub procentowy udział ilości wytwarzanych wyrobów określonych rodzajów do maksymalnej ilości możliwej do osiągnięcia dzięki tym urządzeniom).
Procesy obsługowe	<p>- w przemieszczaniu towarów: dostosowanie środków transportowych do charakterystyki towarów, uwzględnienie w planie wykorzystania usług przewoźników oraz jednostek załadunkowo-rozładunkowych, stopień wykorzystania powierzchni ładunkowej, czas pozyskiwania nowego przewoźnika (zależny od charakterystyki wykorzystywanych środków transportu), dostępność danych i informacji o pozycji przemieszczanego ładunku, aktualność informacji o przebiegu każdorazowego realizacji zlecenia przewozowego, struktura kosztów transportu (własny, obcy), występowanie przypadków redukcji kwot należnych usługodawcy za nienależyte wykonanie powierzonych usług, udział transakcji związanych z obniżaniem ceny w całkowitej ilości transakcji,</p> <p>- w zakresie składowania towarów: dostosowanie rodzajów magazynów do wymagań składowania towarów, poziom nowoczesności stosowanego wyposażenia magazynowego, czas oczekiwania towaru na przyjęcie do magazynu/ na wydanie z magazynu, czas kompletowania towarów do wydania, szybkość dostępu do poszczególnych rodzajów towarów w magazynie, aktualność informacji o stanie fizykochemicznym składowanych towarów, kompletność dokumentacji dotyczącej składowanych towarów, zgodność ilości/stanu zapasów z przyjętym planem zapasów, szybkość aktualizacji informacji o stanie składowanych towarów, udział błędów dotyczących lokalizacji, rodzajów i ilości utrzymywanych zapasów w całości zapasów, rotacja (odnawianie) zapasów, koszty utrzymania magazynów (dotyczy stanu technicznego budynków i wyposażenia magazynów), koszty dzierżawy magazynów zewnętrznych, koszty składowania (związane z manipulowaniem towarami – z przemieszczaniem i przepakowaniem), koszty przyjęcia i wydania towarów, średnie koszty przyjęcia towaru na jedną przesyłkę/wydania na jedno zamówienie.</p>
Procesy zarządzania	zgodność planów produkcji z oczekiwaniami odbiorców, dostępność zapasów surowców, materiałów, półproduktów, części w kolejnych etapach wytwarzania, występowanie przestoju z brakiem dostępności, występowanie przestoju związanych z „wąskimi gardłami” w przepływie pomiędzy kolejnymi etapami procesu wytwórczego, czasy trwania przestoju, ilość pracowników zaangażowanych w realizację procesów podstawowych, procesów obsługowych, częstotliwość wypadków/uszkodzeń, koszt realizacji jednego zlecenia produkcyjnego, koszt wytworzenia jednego wyrobu (przydatne w produkcji seryjnej).
Ocena efektywności całego systemu produkcji	czas realizacji zlecenia produkcyjnego (wskaźnik ten został wyróżniony jako miernik realizacji procesów podstawowych, ale z uwagi na całościowe ujęcie procesu wytwarzania uwzględniony jest także tutaj), czas dostarczenia zamówionej partii towarów do magazynu poprodukcyjnego/dystrybucyjnego (dotyczy zwłaszcza produkcji na zamówienie klientów), ogólna zdolność do realizacji zleceń (wytwórczych) nieplanowanych (dotyczy zwłaszcza produkcji na zamówienie, zastosowanie tego wskaźnika polega na określeniu udziału zleceń nieplanowanych zrealizowanych w całkowitej ilości otrzymanych zleceń nieplanowanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Małkus, Z. Onderka, *Projektowanie systemów logistycznych i operacyjnych*, w: *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 413-423.

Dokonując identyfikacji kryteriów oceny efektywności logistyki produkcji warto zwrócić uwagę, że koniecznym jest uwzględnienie przede wszystkim kryteriów przydatnych do oceny efektów realizacji procesów obsługowych i procesów zarządzania w badanym systemie. Ze względu na wpływ działalności logistycznej na rezultaty całościowej działalności wytwórczej należy również uwzględnić kryteria oceny efektów realizacji procesów podstawowych w produkcji. Biorąc pod uwagę potrzebę całościowej oceny wytwarzania warto zwrócić także uwagę na przykłady mierników przydatnych w tym zakresie. Dokonując wyróżnienia mierników oceny efektywności procesów, do ich grupowania warto wykorzystać rozróżnienie procesów logistycznych i wytwórczych w obszarze produkcji, przedstawione w poprzednim podrozdziale. Proponowane mierniki w ujęciu poszczególnych zakresów oceny zostały przedstawione w tabeli 3.

Biorąc pod uwagę możliwość zlecenia zadań wytwórczych kooperantom warto na etapie nawiązywania współpracy uzgodnić mierniki, które powinny być wykorzystywane przez każdą z jednostek odrębnie oraz inne, których wykorzystanie dotyczy efektów wspólnych działań.

Należy w tym miejscu uzupełnić, że współdziałanie w łańcuchach dostaw, w których występuje przynajmniej kilka jednostek zajmujących się wytwarzaniem wyrobów wymaga uwzględnienia wydajności każdej z nich w planach produkcji. Umożliwia to dobranie każdym etapie tyłu jednostek, aby ich zsumowania wydajność zapewniła w możliwie największym stopniu harmonijny przepływ towarów przez kolejne etapy procesu wytwórczego, aż do przekazania wyrobów gotowych do jednostek zajmujących się dystrybucją.

6. Zakończenie

Przedstawione ujęcie systemu logistyki produkcji ma charakter propozycji. Zostało ono oparte na studiach literaturowych oraz na doświadczeniach empirycznych autora. Z uwagi na cele przyjęte w artykule uwzględniono zarówno aspekty statyczne (cele działania i umiejscowienie kompetencji decyzyjnych w strukturze organizacyjnej), jak i dynamiczne (realizowane procesy, metody wykorzystywane w ich realizacji oraz kryteria efektywności) prezentowanego systemu. Zakres uwzględnionych aspektów oraz dążenie do zachowania równowagi w potraktowaniu każdego z tych aspektów spowodował, że w niektóre części pracy mają charakter uogólniony, inne natomiast w większym stopniu szczegółowy.

Przedstawiona propozycja może być konkretyzowana w toku dalszych poszukiwań. Uszczegółowienie powinno dotyczyć przede wszystkim opracowania klasyfikatora celów dla przedstawionego systemu, przypisania funkcji potrzebnych do realizacji tych celów oraz odpowiedzialności za cele poszczególnym stanowiskom w strukturze organizacyjnej. Realizacja celów systemu logistyki produkcji wymaga także szczegółowego potraktowania każdego z procesów, których grupy zostały przedstawione w niniejszym artykule, wskazania przydatności poszczególnych metod w tych procesach oraz szczegółowego określenia kryteriów oceny efektywności każdego procesu i całego systemu.

Literatura

1. *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Mfiles.pl 2010.
2. Brzeziński M., *Organizacja produkcji w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2013.
3. Hanusz T., *Planowanie wykonawcze produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
4. Małkus T., Onderka Z., *Projektowanie systemów logistycznych i operacyjnych*, w: *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2015.

5. Pająk E., *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
6. Pfohl H. C., *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty. Zastosowanie koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie i w stosunkach między przedsiębiorstwami*, Bibliotek Logistyka, Poznań 1998.
7. Pfohl H. C., *Systemy Logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, wydanie II, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.
8. Skowronek C., Sariusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
9. Zbichorski Z., *Ekonomika i organizacja produkcji*, Wydanie drugie rozszerzone, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.

Summary

ASSUMPTIONS OF LOGISTICS SYSTEM SUPPORTING PRODUCTION IN THE ENTERPRISE

Quick response to changing customer expectations requires proper organization of supply of raw materials, semi-finished products and parts of products between the companies cooperating in the development of finished products. Systemic approach to logistics activity in the enterprise, as well as in the entire chain of entities cooperating in the development of product facilitates the synchronization of flows from raw materials to delivery of finished products. Logistics system supporting manufacturing activity is the part of entire logistics system. Requirements of orders provide the guidelines to shape the flow of goods and information, taking into account the requirements of manufacturing process carried out by one or several companies. The objective of the paper is to present the guidelines for the operation of logistics system supporting production. The study takes into account the objectives of considered system, proposals of solutions in organizational structure enabling management of system, processes associated with flows of goods and information in the manufacturing activity, as well as proposals of tools useful in the identification, diagnosis, and in the design of such system.

Jolanta Walas-Trębacz
Katedra Procesu Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZNACZENIE KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie

Celem opracowania jest ukazanie roli, jaką powinno się przywiązywać do zarządzania zrównoważonym łańcuchem wartości we współczesnym przedsiębiorstwie. Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem staje się koniecznością nie tylko ze względu na kwestie ekonomiczne czy regulacje prawne, lecz również w związku z rosnącą świadomością otoczenia, w którym firma funkcjonuje.

Niniejsze opracowanie zawiera interpretację podstawowych terminów takich jak zrównoważony łańcuch wartości, odpowiedzialny łańcuch wartości, zielony łańcuch wartości. Ponadto artykuł wyjaśnia przyczyny zainteresowania się kierownictwa przedsiębiorstw rozwojem koncepcji zrównoważonego rozwoju łańcucha a także zasady, które musi ono przestrzegać, aby być uznawane za odpowiedzialne przedsiębiorstwo w określonym sektorze.

* * *

1. Wprowadzenie

Rosnąca konkurencyjność wymusza nowy model organizacji, charakteryzujący się coraz bardziej efektywnymi, elastycznymi oraz dynamicznymi łańcuchami wartości. Efektywne łańcuchy wartości to takie, które tworzą wartość dla wszystkich interesariuszy, dzięki czemu są konkurencyjne i przyczyniają się do wzrostu tworzących je organizacji. Charakteryzują się one szybkością reagowania na potrzeby klientów, efektywnością kosztową, niezawodnością i innowacyjnością, są elastyczne i adaptacyjne, w centrum uwagi stawiają klienta, a także muszą być społecznie odpowiedzialne¹.

Potrzeba szerszego spojrzenia na zarządzanie łańcuchem wartości jest wypadkową wielu przenikających się trendów m.in.: globalizacji, maksymalizacji wartości, presji na redukcję kosztów, standaryzacji,

¹ Wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) nabrał większego znaczenia w ciągu ostatnich kilku lat [R. Tarasiewicz, *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 64]

orientacji na klienta, outsourcingu, współpracy, wprowadzania nowoczesnych technologii, przejścia ze strategii push na pull, redukcji zapasów, kompresji czasu, dostawy bezpośrednio do klienta, tworzenia aliansów, utrzymywania równowagi, zwiększania elastyczności, ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju etc.

Celem opracowania jest ukazanie rangi, jaką kierownictwo przedsiębiorstwa powinno przywiązywać do wdrażania koncepcji zrównoważonego łańcucha wartości do strategii rozwoju organizacji. Podejmowanie tego trudu winno być oceniane nie tylko z punktu widzenia ekonomicznego, ale także i przede wszystkim oceniane poprzez osiągnięcie efektów o charakterze społecznym i środowiskowym, które będą się liczyć w coraz większym stopniu w rozwoju współczesnej gospodarki globalnej.

2. Koncepcja zrównoważonego łańcucha wartości a strategia rozwoju przedsiębiorstwa

Koncepcja zrównoważonego łańcucha zakłada „strategiczną, przejrzystą integrację i osiągnięcie społecznych, środowiskowych i ekonomicznych celów w koordynacji kluczowych interorganizacyjnych procesów gospodarczych, co zmierza do poprawy wyników ekonomicznych pojedynczych firm i ich łańcuchów dostaw”². Zrównoważony (zielony) łańcuch jest definiowany jako proces wykorzystania przyjaznych środowisku zasobów oraz przekształcenie ich tak, aby można poprawić ich właściwości uboczne lub też dokonać recyklingu w istniejącym środowisku, bez jego naruszania. W ramach tego procesu rozwijany jest produkt końcowy, który podlega utylizacji i ponownie jest użyty aż do końca swojego cyklu życia, tworząc w ten sposób równowagę w łańcuchu dostaw³.

Obecnie koniecznością staje się więc zarządzanie zrównoważonym łańcuchem, nie tylko ze względu na kwestie ekonomiczne czy regulacje prawne, lecz również w związku z rosnącą świadomością otoczenia, w którym firma funkcjonuje⁴. Coraz większą rolę odgrywa aspekt ekologiczny, który wymusza taką realizację procesów zachodzących w przedsiębiorstwach i całych łańcuchach wartości, aby były one przyjazne środowisku naturalnemu⁵. Wzrost znaczenia polityki zrównoważonego rozwoju stworzył nowe ramy dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁶. Wdrożenie zrównoważonego

² D. Kisperska-Moroń, *Spoleczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, 2012, nr 4, s. 374; C.R. Carter, D.S. Rogers, *A framework of sustainable supply chain: Moving toward new theory*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, 2008, Vol. 38, No. 5, s. 360-387

³ *Logistyka przyszłości*, pod red. H. Brdulak, PWE, Warszawa 2012, s. 58

⁴ K. Rutkowski, *Najlepsze praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2007, Nr 12, s. 19

⁵ C.R. Carter, D.S. Rogers, *A framework of sustainable supply chain: Moving toward new theory*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, 2008, Vol. 38, No. 5, s. 360-387; P. Golińska, *Proekologiczne zarządzanie łańcuchem dostaw – wyzwania dla informatycznych systemów zarządzania*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2010, Nr 12, s. 42-46; A. Koliński, *Problem pomiaru efektywności procesu produkcji w aspekcie zarządzania łańcuchem dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2014, Nr 6, s. 13. Rozwój zrównoważony pozwala zaspokoić potrzeby obecnego pokolenia bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie [*Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development*, World Commission on Environment and Development (WCED), Oxford University Press, New York 1987]. Na poziomie przedsiębiorstwa można mówić o zrównoważonym wykorzystaniu zasobów, tworzeniu przyjaznego środowiska pracy sprzyjającemu rozwojowi przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej [P. Golińska, *Metodyka oceny zrównoważonego wykorzystania zasobów w procesach wtórnego wytwarzania – na przykładzie branży samochodowej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2014, Nr 6, s. 17].

⁶ Y.F. Wang, S.P. Chen, Y.C. Lee, C.T. Tsai, *Developing Green Management Standards for Restaurants: an Application of Green Supply Chain Management*, „International Journal of Hospitality Management”, 2013, No. 34, s. 264.

wykorzystania zasobów może stać się źródłem innowacyjności i prowadzić do racjonalizacji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa⁷.

Współcześnie zarządzanie zrównoważonym łańcuchem wartości to nieodłączny element budowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, w tym również strategii CSR. Działania podejmowane w zakresie tworzenia zrównoważonego łańcucha wartości przejawiają się w angażowaniu firmy w różne projekty związane z rozwojem społecznym i gospodarczym, dbanie o środowisko naturalne, innowacyjność czy pogłębioną współpracę z dostawcami i klientami ukierunkowaną na pomoc w osiągnięciu tych samych celów⁸.

Charakterystyczne dla społecznie odpowiedzialnych łańcuchów wartości są następujące obszary⁹:

- determinacja firm w całym łańcuchu do osiągania korzyści społecznych i środowiskowych,
- uprawnienia i możliwość egzekwowania i prezentowania własnego stanowiska przez każde ogniwo łańcucha,
- partnerskie podejście, akceptacja różnych aspektów etyki charakterystycznych dla odmiennych form organizacyjnych pojawiających się w łańcuchu.

Zrównoważony łańcuch jest pojęciem szerszym niż odpowiedzialny łańcuch dostaw¹⁰. Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw definiować można jako: „dobrowolne zaangażowanie organizacji w kwestie społeczne i środowiskowe związane z zarządzaniem relacjami z dostawcami, natomiast w zrównoważonym łańcuchu dostaw (*supply chain sustainability*) zarządza się wpływami środowiskowymi, społecznymi i ekonomicznymi oraz działa na rzecz dobrych praktyk rządzenia (*good governance practices*) przez cały cykl życia produktów i usług¹¹. Celem zrównoważonego łańcucha dostaw jest tworzenie, ochrona i wzrost długoterminowej wartości (środowiskowej, społecznej i ekonomicznej) dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w obecność produktów i usług na rynku¹². Firmami, które posiadają zrównoważony charakter łańcucha wartości są np. Cisco (zwroty w Cisco i recycling oraz ponowne wprowadzenie do sprzedaży dobrego, ale używanego sprzętu), Unilever (ekologiczne metody uzyskiwania oleju palmowego rozwinięte z rolnikami)¹³.

Taka postawa przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej i realizacji przyjętej strategii w długim okresie¹⁴. Guru zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw J. Elkington (1998, 2004), iden-

⁷ W krajach Europy centralnej i wschodniej (m.in. w Polsce) występuje ciągle stosunkowo niewielki poziom świadomości w zakresie zrównoważonego wykorzystania zasobów. Przedsiębiorstwa są ukierunkowane na osiąganie zgodności z minimalnymi wymogami jakości (ISO 9001), zarządzania środowiskiem (ISO 14001), zdrowia i bezpieczeństwa pracy (BS OHSAS 18001) czy też zarządzania energią (ISO 50001) [P. Golińska, *Metodyka oceny zrównoważonego wykorzystania zasobów w procesach wtórnego wytwarzania – na przykładzie branży samochodowej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2014, Nr 6, s. 17].

⁸ R. Tarasiewicz, *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 31; K. Rutkowski, *Najlepsze praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2007, Nr 12, s. 22-25.

⁹ D. Kisperska-Moroń, *Spoleczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, 2012, nr 4, s. 375

¹⁰ Ibidem, s. 374-375

¹¹ ICC *Guide to Responsible Sourcing, Integrating Social and Environmental Considerations into the Supply Chain*, ICC Commission on Business in Society, 2008, s. 1

¹² C. Sisco, B. Blythe Chorn, P.M. Pruzan-Jorgensen, *Supply Chain Sustainability A Practical Guide for Continuous Improvement*, UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility, 2010, s. 5

¹³ R. Nidumolu, S.K. Prahalad, R. Rangaswami, *Why Sustainability Is Now The Key Driver Of Innovation*. “Harvard Business Review”, 2009, Vol. 87, No. 9, September, s.56-64

¹⁴ Głównymi korzyściami prowadzenia odpowiedzialnego biznesu dla firmy są: wzrost zainteresowania inwestorów, zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy, poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, wzrost konkurencyjności, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników [R. Tarasiewicz, *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 32].

tyfikuje trzy główne sfery odpowiedzialnego biznesu: ekonomiczną, ekologiczną i społeczną. Należy o nie dbać w sposób równomierny¹⁵. W realizacji polityki zrównoważonego rozwoju należy osiągać równowagę między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym¹⁶.

W dziedzinie zarządzania łańcuchem wartości należy zwrócić uwagę na wiele aspektów związanych z zasadami zrównoważonego rozwoju np.:

- w wymiarze ekonomicznym (wzrost przychodów, redukcja kosztów, uczciwość w relacjach z kontrahentami, dbałość o dostawców, terminy i warunki regulowania płatności, zapobieganie korupcji),
- w wymiarze społecznym (przestrzeganie praw człowieka, poprawa warunków pracy),
- w wymiarze ekologicznym (mniejsze zużycie zasobów, redukcja emisji gazów cieplarnianych, optymalizacja wykorzystania taboru, efektywność energetyczna, rodzaj wykorzystywanych surowców i źródeł energii, możliwość powtórnego przetworzenia materiałów, dbałość o regiony szczególnie zagrożone ekologicznie)¹⁷.

3. Podejmowane działania i inicjatywy w tworzeniu zrównoważonego łańcucha wartości

W przeciągu ostatnich lat nastąpiła ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez społeczny nadzór korporacyjny do społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw. Zdaniem Autorki społeczna odpowiedzialność łańcucha dostaw wymaga skali decyzyjnej i skali działań wykraczających poza zawężone aspekty finansowe, techniczne i prawne, bowiem dąży ona do zdobycia społecznych i środowiskowych korzyści, które są pożądane przez każdego uczestnika łańcucha dostaw na równi z tradycyjnymi korzyściami ekonomicznymi¹⁸. Wielu autorów utożsamia CSR z ideą zrównoważonego rozwoju, co powoduje zamienne stosowanie obydwu pojęć i wskazuje na nowe wyzwania stojące przed współczesnymi organizacjami¹⁹.

Dążenie do zrównoważonego rozwoju jest jednym z priorytetowych celów zapisanych w Traktacie Unii Europejskiej a także protokole z Kioto. W konsekwencji przedsiębiorstwa są zmuszone do przestrzegania norm środowiskowych, a te które wyrządzają szkody, muszą przejść odpowiedzialność i wypłacać nawet miliardowe odszkodowania jak np. koncern BP za wyciek ropy naftowej²⁰. Odnosząc to do całego łańcucha

¹⁵ *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Wýjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, pod red. K. Rutkowskiego, SGH, Warszawa 2008, s. 39

¹⁶ Zarządzanie łańcuchem dostaw w myśl idei zrównoważonego rozwoju oznacza zarządzanie ekonomicznym, społecznym i środowiskowym wpływem procesu dostaw, którego celami są tworzenie, ochrona i rozwój długofalowej wartości ekonomicznej społecznej i środowiskowej dla wszystkich interesariuszy, którzy są zaangażowani w procesy dostaw towaru do klienta [S. Wyrwich, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] Strategie i logistyka w warunkach kryzysu, pod red. J. Witkowski, A. Skowrońska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Wrocławiu, 2015, Nr 382, s. 433; S.K. Skidar, *Sustainable Development and Sustainability Metrics*, „AICHe Journal”, 2003, Vol. 49, No. 8, s. 1928; C.R. Carter, D.S. Rogers, 2008, *A framework of sustainable supply chain: Moving toward new theory*, “International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, 2008, Vol. 38, No. 5, s. 360-387].

¹⁷ Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009; N. Ćwik, M. Huma, A. Paluszek, *Odpowiedzialny łańcuch dostaw*, 2014, www.ekonsument.pl (dn.24.06.2014 r.); *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Wýjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, pod red. K. Rutkowskiego, SGH, Warszawa 2008, s. 19-36

¹⁸ D. Kisperska-Moroń, *Spoleczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, ”Logistyka”, 2012, nr 4, s. 375

¹⁹ Ch. Laszlo, *Firma Zrównoważonego Rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 34

²⁰ S. Kauf, A. Tłuczak, *Spoleczna odpowiedzialność łańcucha dostaw jako element zrównoważonego rozwoju (analiza postaw wobec CSR)*, “Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2014, Nr 3, s. 7

dostaw SR może być rozumiana jako „zarządzanie wpływami środowiskowymi, społecznymi i ekonomicznymi oraz działanie na rzecz dobrych praktyk rządzenia przez cały cykl życia produktów i usług”²¹.

Firma, która nazywa siebie odpowiedzialną społecznie, nie może zapominać, że o jej odpowiedzialności mówią także dostawcy, z którymi firma współpracuje²². Przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne nie tylko za swoją działalność, lecz za cały łańcuch wartości, w ramach którego produkuje i dostarcza produkty albo usługi konsumentom²³. Zrównoważone (proekologiczne) zarządzanie łańcuchem wartości pozwala zniwelować wiele problemów funkcjonowania przedsiębiorstw takich jak rosnące koszty: energii, surowców naturalnych i składowania odpadów²⁴. Zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności w łańcuchach produkty powinny być wytwarzane, dostarczane, używane i utylizowane w sposób pozwalający na redukcję emisji CO₂ oraz zużycia energii a także proekologiczne ich pakowanie i magazynowanie²⁵. Proekologiczne zarządzanie łańcuchem jest oparte na koncepcji tzw. zamkniętego łańcucha dostaw (*Closed-loop Supply Chain*), która poszerza klasyczny łańcuch dostaw o procesy związane ze zbiórką zużytych przez klientów produktów i materiałów eksploatacyjnych²⁶.

Zarządzanie odpowiedzialnym łańcuchem wartości jest zagadnieniem złożonym i wielowymiarowym, lecz przynoszącym znaczące korzyści biznesowe wszystkim partnerom łańcucha w zakresie m.in.: redukcji kosztów (np. redukcja kosztów zużycia zasobów, redukcja opłat za zagospodarowanie odpadów, redukcja kosztów logistycznych)²⁷, minimalizacji ryzyka (np. uniknięcie sankcji karnych, redukcja ryzyka operacyjnego, podniesienie lojalności nabywców)²⁸, poprawy wizerunku (wyeliminowanie dostawców łamiących normy społeczne, zaniechanie współpracy z przedsiębiorstwami stosującymi praktyki korupcyjne)²⁹, rozwoju nowych produktów (partycypacja dostawców w procesie projektowania nowych produktów, wdrażanie innowacji przez wszystkich partnerów w łańcuchu)³⁰.

²¹ C. Sisco, B. Bl. Chorn, P. M. Pruzan-Jorgensen, *Supply Chain Sustainability A Practical Guide for Continuous Improvement*, UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility, 2010; S.K. Skidar, *Sustainable Development and Sustainability Metrics*, „AICHE Journal”, 2003, Vol. 49, No. 8, s. 5

²² K. Rutkowski, *Najlepsze praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju*, „Gospodarka Materiałowa I Logistyka”, 2007, Nr 12, s. 22

²³ D. Kisperska-Moroń, *Spoleczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, 2012, nr 4, s. 375.

Zrównoważony łańcuch dostaw nazywany jest także jako „odpowiedzialny” łańcuch dostaw, „zielony” łańcuch dostaw, „ekolańcuch” dostaw. Przykładami firm, które uwidaczniają, że obecnie niewystarczające jest przejmowanie odpowiedzialności jedynie za własne poczynania, ale także za partnerów w łańcuchu dostaw są firmy: Apple, IBM, czy Lidl [M. Andersen, T. Skjoett-Larsen, *Corporate social responsibility in global supplychains*, „Supply Chain Management. An International Journal”, 2009, Vol. 14, No. 2, s. 75-86; S. Seuring, J. Sarkis, M. Müller, P. Rao, *Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue*, „Journal of Cleaner Production”, 2008, Vol. 16, No. 15, s. 1545-1551]. Do narzędzi wykorzystywanych w ramach strategii CSR w firmach należą m.in. kodeksy postępowania i kodeksy etyczne, listy kontrolne czy procedury audytu społecznego i środowiskowego. Równie istotne dla powodzenia strategii CSR są przejrzyste struktury zarządzania i znajomość dostawców [A. Rudnicka, *Spoleczna odpowiedzialność w łańcuchach dostaw przemysłu odzieżowego*, „Logistyka”, 2014, Nr 3, s. 5484].

²⁴ P. Golińska, *Proekologiczne zarządzanie łańcuchem dostaw – wyzwania dla informatycznych systemów zarządzania*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2010, Nr 12, s. 42; A. Koliński, *Problem pomiaru efektywności procesu produkcji w aspekcie zarządzania łańcuchem dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2014, Nr 6, s. 14

²⁵ S. Kauf, A. Thuczak, *Spoleczna odpowiedzialność łańcucha dostaw jako element zrównoważonego rozwoju (analiza postaw wobec CSR)*, „Gospodarka Materiałowa I Logistyka”, 2014, Nr 3, s. 8

²⁶ A. Mesjasz-Lech, *Uwarunkowania tworzenia zielonych łańcuchów dostaw jako formy współpracy podmiotów gospodarczych*, [w:] *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca-kooperacja-sieci*, pod red. R. Borowieckiego, T. Rojka, Fundacja UEK Kraków 2014, s. 27

²⁷ *Creating of Green Chain, Information Technology as an Enabler for a Green Supply Chain*, White Paper by Cognizant, 2009

²⁸ *Sustainable Purchasing & Supply Chain Management, Practical Guide*. Business&society, Belgium, 2012, s. 6.

²⁹ D.C. Esty, A.S. Winston, *Green to Gold*, Wiley, New Jersey 2009, s. 7

³⁰ S. Kauf, A. Thuczak, *Spoleczna odpowiedzialność łańcucha dostaw jako element zrównoważonego rozwoju (analiza postaw wobec CSR)*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2014, Nr 3, s. 9. Potencjalne źródła korzyści dla

Przykładami takich przedsiębiorstw, które są liderami światowego biznesu wdrażającymi różnego rodzaju projekty wpisujące się w filozofię zrównoważonego rozwoju są firmy takie jak: Apple³¹, IBM³², Boeing, Cadbury, Carrefour, Colgate, Dell, HP, L'Oréal, SKF, Sony, GE czy Walt-Mart³³.

Tabela 1 ukazuje przykładowe zagadnienia, na jakie należy zwrócić uwagę, analizując zarządzanie łańcuchem wartości pod kątem odpowiedzialności społecznej, środowiskowej i ekonomicznej.

Tabela 1: Problematyka rozpatrywana w obszarach odpowiedzialności w łańcuchu wartości

Odpowiedzialność	Zagadnienia rozpatrywane w łańcuchu
1. Środowiskowa	miejsce i sposób wydobycia surowców, energochłonność, materiałochłonność, obciążenie środowiska, efektywność, wielkość emisji, rodzaj transportu, sposób pakowania, możliwość powtórnego użycia (recykling), wykorzystywane technologie, metody wytwarzania, zastosowane ekoinnowacje, miejsce składowania odpadów, utylizacja
2. Społeczna	prawa człowieka i pracownika, normy społeczne, warunki pracy, rozwój osobisty i zawodowy, równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, bezpieczeństwo produktu, rzetelna informacja, budowanie relacji z lokalną społecznością, ograniczanie ryzyka społecznego
3. Ekonomiczna	uczciwa konkurencja, wypłacalność, terminowość w wywiązywaniu się z kontraktów, działania na rzecz powodzenia ekonomicznego partnerów, komunikacja w łańcuchu dostaw, sankcje karne za niezgodność z normami, opłaty za zagospodarowanie odpadów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rudnicka, *Odpowiedzialność społeczna w globalnych łańcuchach dostaw na przykładzie certyfikacji FairTrade*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, 2011, Nr 258, s. 165.

przedsiębiorstw, wynikające z budowania zrównoważonej wartości (według grup interesariuszy) przedstawia Ch. Laszlo [*Firma Zrównoważonego Rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 159]. Przedsiębiorstwa wdrażające w życie filozofię zrównoważonego rozwoju w swoim myśleniu dążą do budowania wartości, odchodzą od kładzenia nacisku na kontrakty i transakcje, a stawiają na budowanie zaufania i współdziałanie.

³¹ *Apple Supplier Responsibility Report 2010*, www.images.apple.com/supplierresponsibility/pdg/SR_2010_Progress_Repoert.pdf (dn. 12.10.2014 r.).

³² *IBM Supplier Conduct Principles 2010*, www.ibm.com.procurement/proweb.nsf/ContentDocsByTitle/United+States-Supply_chain_social+responsibility (dn.10.09.2013 r.).

³³ Raport programu Carbon Disclosure Project (CDP) pokazuje, że najważniejszymi powodami zarządzania emisją gazów w łańcuchu dostaw są: wzrost zainteresowania konsumentów tą tematyką, ryzyko nieprzestrzegania standardów przez dostawców, presja publiczna oraz wywierana przez inwestorów i innych interesariuszy, a także dążenie do poprawy efektywności [*Carbon Disclosure Report-Supply Chain Report 2010* www.cdproject.net/CDPRResults/CDP-Supply-Chain-Repoert_2010.pdf (15.11.2012 r.)]. Badania prowadzone w USA wskazują, że więcej niż połowa firm wprowadziła już niektóre elementy klasyfikacji dostawców na podstawie kryteriów środowiskowych [D.R. Robinson, S. Wilcox, *The Greening of the Supply Chain*, „Logistics Management”, 2008, October]. Inne badania przeprowadzone wśród globalnych korporacji i firm o przychodach poniżej 100 mln USD rocznie, wskazują, że poziom zainteresowania zagadnieniami Zielonego Łańcucha Dostaw jest bezpośrednio zależny od wielkości firmy [*Creating of Green Supply Chain, Information Technology as an Enabler for a Green Supply Chain*, White Paper by Cognizant, 2009]. Wyniki badań prowadzonych przez MIT Centre for Transportation and Logistics ukazują firmy realizujące najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw na arenie międzynarodowej. Raport badawczy pt. *Trendy światowych liderów łańcuchów dostaw* prezentują tematy, którymi warto się zainteresować m.in.: współpraca z partnerami w łańcuchu, zastosowanie najnowszych technologii w łańcuchu, rola strategii łańcuchów dostaw w strategii konkurowania, przeprojektowywania łańcuchów dostaw, zarządzanie ryzykiem w łańcuchu, osiąganie efektów synergicznych w łańcuchu itp. [*Supply chain leaders share their best practices for managing their major challenges*, „Prologis Supply Chain Review”, 2005, February, s. 1-5; *Supply Chain 2020 Report*, MIT Centre for Transportation and Logistics, 2005, August, s. 41-42].

Tabela 2 ukazuje przykłady działań społecznie odpowiedzialnych w łańcuchu wartości przemysłu odzieżowego.

Tabela 2: Przykłady działań społecznie odpowiedzialnych w łańcuchu wartości przemysłu odzieżowego³⁴

Poszczególne etapy w łańcuchu produktu	Przykłady działań
1. Pozyskiwanie surowca	uprawy organiczne (ograniczanie zużycia pestycydów, nowoczesne techniki nawadniania i zbioru), certyfikaty społeczne i środowiskowe (np. FairTrade), przestrzeganie praw pracowniczych, praw człowieka, dbanie o godziwe wynagradzanie itp., niezależny audyt społeczny.
2. Produkcja (włókien i odzieży)	ograniczanie zużycia substancji chemicznych, energooszczędne maszyny, wykorzystanie surowców pochodzących z recydingu, poszukiwanie nowoczesnych rozwiązań zmniejszających zużycie surowców naturalnych, tkaniny przyszłości, zapewnienie standardów socjalnych (w tym pracy w bezpiecznych warunkach, godziwej płacy, wolności zrzeszania się), systemy certyfikatów środowiskowych i społecznych (Global OrganicTextile Standard - GOTS), Oeko-Tex® Standard 1000), certyfikaty produktowe, ochrona praw zwierząt (w tym całkowita rezygnacja z produkcji ubrań pochodzenia zwierzęcego), niezależny audyt społeczny, kodeks postępowania dla dostawców i poddostawców
3. Transport	ocena „śladu węglowego”, korzystanie z przyjaznych środowisku środków transportu, efektywne plany tras przejazdów
4. Sprzedaż	stwarzanie możliwości oddawania nienoszonej/używanej odzieży, redukcja ilości odpadów, projektowanie sklepów efektywnych energetycznie

Źródło: opracowane na podstawie: [A. Rudnicka, *Społeczna odpowiedzialność w łańcuchach dostaw przemysłu odzieżowego*, „Logistyka”, 2014, Nr 3, s. 5487].

Przykłady zmian w podejściu do ponoszenia w coraz większym stopniu społecznej odpowiedzialności znajdujemy w wielu branżach: elektronicznej, informatycznej, kosmetycznej, chemicznej, motoryzacyjnej, rolniczej, spożywczej, logistycznej, odzieżowej etc.³⁵. Przemysł odzieżowy ze względu na swoją specyfikę generuje określone problemy społeczne i środowiskowe³⁶. Do najważniejszych kwestii spo-

³⁴ Inny przykład możliwości zaangażowania społecznej odpowiedzialności biznesu w branży logistycznej zawiera opracowanie: [A. Laska, R. Piętowska-Laska, *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm logistycznych*, „Humanities and SocialSciences”, 2014, Vol. XIX, Nr 4, October-December, s. 93-96].

³⁵ W przeciągu ostatnich lat nastąpiła ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez społeczny nadzór korporacyjny do społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw [D. Kisperska-Moroń, *Społeczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, 2012, nr 4, s. 375]. Zdaniem Autorki społeczna odpowiedzialność łańcucha dostaw wymaga skali decyzyjnej i skali działań wykraczających poza zawężone aspekty finansowe, techniczne i prawne, bowiem dąży ona do zdobycia społecznych i środowiskowych korzyści, które są pożądane przez każdego uczestnika łańcucha dostaw na równi z tradycyjnymi korzyściami ekonomicznymi [D. Kisperska-Moroń, *Społeczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, 2012, nr 4, s. 375]. Wielu autorów utożsamia CSR z ideą zrównoważonego rozwoju, co powoduje zamienne stosowanie obydwu pojęć [Ch. Laszlo, *Firma Zrównoważonego Rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 34] i wskazuje na nowe wyzwania stojące przed współczesnymi organizacjami.

³⁶ Na rynku obecne są organizacje, które wspierają działalność firm w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością, monitorują łańcuchy dostaw oraz zwracają uwagę opinii publicznej na palące problemy branży odzieżowej. Przykładem jest Clean Clothes Campaign (CCC), Fair Wear Foundation (FWF), Ethical Trading Initiative, Labor Behind the Label

łecznych tego łańcucha wartości zaliczyć można: przypadki pracy dzieci i przypadki pracy przymusowej, niskie płace, obciążenie godzinami ponadliczbowymi, dyskryminację, przemoc fizyczną i psychiczną, niskie standardy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, nieprzestrzeganie praw pracowniczych w tym wolności zrzeszania się. Natomiast odpowiedzialność środowiskowa dotyczy takich aspektów jak np.: zużycie wody i energii, wykorzystanie niebezpiecznych substancji chemicznych w procesie produkcji, emisje do środowiska, stosowanie środków ochrony roślin, produkcja odpadów, zużycie surowców naturalnych czy wykorzystywanie zwierząt w produkcji odzieży³⁷.

Współczesne łańcuchy wartości muszą wychodzić naprzeciw szerokiemu wachlarzowi problemów ekologicznych, społecznych, które są wynikiem pojawiających się regulacji, wymagań konsumentów czy zmniejszających się ciągle zasobów naturalnych³⁸.

4. Świadomość prowadzenia biznesu ukierunkowanego na zrównoważony łańcuch wartości

U podstaw zrównoważonego rozwoju leżą strategię i praktyki biznesowe, które promują długoterminowy sukces środowiska naturalnego i społeczeństwa a także wyniki finansowe firmy³⁹. Społeczna odpowiedzialność w łańcuchu wartości przejawia się w przestrzeganiu, w każdym ogniwie (bez względu na lokalizację) takich kwestii jak: prawa człowieka, bezpieczeństwo pracy, zapobieganie dyskryminacji czy zakaz pracy dzieci⁴⁰. Społecznie odpowiedzialny łańcuch wartości powinien akceptować różne aspekty etyki, charakterystyczne dla odmiennych form organizacyjnych, a także dążyć do osiągnięcia korzyści społecznych i środowiskowych przez wszystkich jego uczestników.

oraz nordycki projekt NICE Fashion. Przykładami firm zagranicznych i polskich, które stosują zasady odpowiedzialnego podejścia do zarządzania w przemyśle odzieżowym są: KappAhl [<http://www.kappahl.com/pl/>], Zara, Marks and Spencer, Benetton, H&M [<http://about.hm.com/en/About/Sustainability.html>], C&A [<http://www.candacr.com/en/>], NanafOrganic [<http://www.nanaforganic.pl/>], Sloan [<http://www.not-a-slogan.com/>] (dn. 11.09.2015 r.).

³⁷ Wydaje się, że w ostatnich latach, dzięki wysiłkom organizacji społecznych oraz wzrastającej świadomości konsumentów firmy odzieżowe częściej poddawane są krytyce dotyczącej sposobów prowadzenia działalności a w szczególności kwestii wynagradzania pracowników czy realizacji procesu produkcyjnego. Fala krytyki oraz ujawniane przypadki łamania zasad współżycia społecznego wywołały wzmogoną dyskusję na temat społecznej odpowiedzialności branży odzieżowej [J. M. Kozar, K. Y. HillerConnell, *Connell, Socially and environmentally responsible apparel consumption: knowledge, attitudes, and behaviors*, "Social Responsibility Journal", 2013, Vol. 9 No. 2, s. 316-317].

³⁸ J. Pagnette, *The Supply Chain Response to Environmental Processes*, Discussion Paper, MIT, 2005, June, s. 3-15. Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw branży odzieżowej spowodowało, że coraz częściej można mówić o tzw. modzie społecznie odpowiedzialnej czy etycznej. Etyczna moda to „modne ubrania, które wytworzone zostały z uwzględnieniem zasad uczciwego handlu i warunków pracy wolnych od nadużyć, bezpiecznych dla środowiska i pracowników” przy wykorzystaniu surowców z upraw organicznych i biodegradowalnych [H. Goworek, *Social and environmental sustainability in the clothing industry: a case study of a fair trade retailer*, "Social Responsibility Journal", 2011, Vol. 7 No. 1, s. 75].

³⁹ K. Rutkowski, *Najlepsze praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju*, "Gospodarka Materiałowa i Logistyka", 2007, Nr 12, s. 22; C.M. Dües, K. Hua Tan, M. Lim, *Green as the new Lean: how to use Lean practices as a catalyst to greening your supply chain*, "Journal of Cleaner Production", 2013, No. 40, s. 96

⁴⁰ D. Kisperska-Moroń, *Społeczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, "Logistyka", 2012, nr 4, s. 99-111. Ocena najlepszych praktyk w zrównoważonym łańcuchu dostaw w projekcie organizowanym przez Konsorcjum Best-Log obejmuje trzy kategorie: wymiar społeczny (zdrowie i bezpieczeństwo, hałas, pracownicy), wymiar ekonomiczny (jakość, efektywność i elastyczność) i wymiar ekologiczny (emisje, zużycie surowców naturalnych, odpady i utylizacja) [K. Rutkowski, *Najlepsze praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju*, "Gospodarka Materiałowa i Logistyka", 2007, Nr 12, s. 24].

Dążenie do zrównoważonego łańcucha dostaw wynika z potrzeb współczesnego świata, a efektywność i dbałość o zasoby naturalne przyczyniają się nie tylko do poprawy wizerunku, ale także (a może przede wszystkim) do pomnażania zysków i generowania przewagi konkurencyjnej⁴¹.

Włączenie koncepcji CSR do praktyk zarządzania łańcuchem wartości stanowi wypadkową systemów wprowadzanych przez przedsiębiorstwo i działań dostawcy. Dlatego też, aby zbudować społecznie odpowiedzialny, stabilny i zrównoważony łańcuch wartości konieczny jest wybór odpowiednich partnerów dostawców, uczciwa współpraca i partycypacja w realizacji celów społeczno-środowiskowych⁴². Zarządzanie „zielonym” łańcuchem dostaw wymagane jest w każdym ogniwie a istotne jest ustalenie obszarów współpracy między partnerami tworzącymi łańcuch. Do najważniejszych obszarów, w ramach których należy tworzyć i wdrażać wspólne koncepcje należą: strategia, *design*, zamówienia, produkcja i przetwarzanie, logistyka i recykling⁴³. Najważniejszymi strategicznymi czynnikami sukcesu współczesnych łańcuchów są: budowanie partnerskich relacji z dostawcami i klientami, wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, reengineering łańcucha dostaw, tworzenie odpowiedzialnej kultury organizacyjnej oraz odpowiedniego systemu pomiaru w zarządzaniu łańcuchem, który będzie wspierał realizację obranych celów w strategii przedsiębiorstwa⁴⁴.

Wraz z rozwojem idei odpowiedzialności społecznej biznesu coraz większe znaczenie zyskuje ekologizacja (logistyka w sferze utylizacji, logistyka odwrotna), która zajmuje się przede wszystkim niwelowaniem negatywnego wpływu logistyki na środowisko naturalne⁴⁵. Logistyka w sferze utylizacji odpadów skupia się na tworzeniu łańcuchów logistycznych łączących miejsca powstawania odpadów z miejscami ich utylizacji. Obejmuje ona następujące czynności: segregowanie odpadów, ich przemieszczanie i składowanie, przetwarzanie odpadów i udostępnianie surowców wtórnych⁴⁶. Obecne przesłanki, koncepcje i argumenty leżące u podstaw ekologizacji są ważnym aspektem odnoszącym się do wszystkich działań związanych ze zbiorą, rozmontowaniem i przetworzeniem zużytych produktów, części produktów i/lub materiałów w celu stworzenia warunków dla zrównoważonego (przyjaznego środowisku) odzysku⁴⁷.

Zrównoważony rozwój łańcucha wartości wymaga zmiany mentalności i sposobu prowadzenia biznesu a nie tylko realizowania akcji promocyjnej czy filantropijnej. Dotyka on wszystkich aspektów biznesu i wszystkich interesariuszy firmy tych wewnętrznych i zewnętrznych⁴⁸. Pomimo ciągle niezbyt wysokiego

⁴¹ C.R. Carter, D.S. Rogers, *A framework of sustainable supply chain: Moving toward new theory*, “International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, 2008, Vol. 38, No. 5, s. 360-387

⁴² S. Kauf, A. Tłuczak, *Spoleczna odpowiedzialność łańcucha dostaw jako element zrównoważonego rozwoju (analiza postaw wobec CSR)*, “Gospodarka Materiałowa I Logistyka”, 2014, Nr 3, s. 8. Model zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw opracowany przez C.R. Cartera i D.S. Rogersa będzie w najbliższych latach jednym z modeli referencyjnych w tej dziedzinie [*A framework of sustainable supply chain: Moving toward new theory*; “International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, 2008, Vol. 38, No. 5, s. 382-387].

⁴³ J.Ying, Z. Li-jun, *Study on Green Supply Chain Management Based on Circular Economy*, “Physics Procedia”, 2012, No. 25, s. 1683-1684

⁴⁴ V.M. Rao Tummala, C.L.M. Phillips, M. Johnson, *Assessing supply chain management success factors: a case study*, “Supply Chain Management: an International Journal”, Eastern Michigan University, 2006, Vol. 11, No. 2, s. 179-192

⁴⁵ H. Brdulak, K. Michniewska, *Zielona logistyka, ekologizacja, zrównoważony rozwój w logistyce*, „Logistyka”, 2009, Nr 4, s. 8-15

⁴⁶ Z. Korzeń, *Ekologizacja*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001, s. 17-18

⁴⁷ H. Dyckhoff, R. Lackes, J. Reese, *SCM and reverse logistics*. Springer, Berlin, 2003; J. Szoltysek, *Logistyka Zwrotna, Reverselogistics*, Instytut logistyki i magazynowania, Poznań 2009, s. 83-85. Przykładów wykorzystania ekologizacji idostarczająopracowania: [D. Rogers, R. Tibben-Lembke, *An examination of reverse logistics practices*, “Journal of Business Logistics”, 2001, vol. 22, No. 2, vol. 22, s. 129-148; J.J. Coyle, C. Langley, R. Novack, B. Gibson, *Supply Chain Management: A Logistics perspective*, South-Western Cengage Learning, 2013, s. 619-643.

⁴⁸ K. Rutkowski, 2007, s. 24. Jak podkreśla H.L. Lee: „interesariusze w coraz większym stopniu obarczają korporacje odpowiedzialnością za działania podejmowane przez partnerów w łańcuchu dostaw. Dlatego kwestię zrównoważonego rozwoju należy potraktować równie poważnie jak problemy kosztów, jakości, szybkości działania i niezawodności”

poziomu świadomości polskich klientów w odniesieniu do aspektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, można przypuszczać, że zainteresowanie standardami stosowanymi przez firmy oraz ich partnerów w łańcuchu wartości będzie rosło⁴⁹.

„Zielona” fala w przyszłości spowoduje zmiany w każdym biznesie, tylko niektóre branże czy sektory doświadczą tych zmian szybciej. Podjęcie działań w zakresie zrównoważonego rozwoju wymaga patrzenia w poprzek funkcji, realizowanych przez przedsiębiorstwo, oparcia się na procesach⁵⁰. Budowanie równowagi ekonomicznej, ekologicznej i społecznej jest wyjątkowo trudnym przedsięwzięciem wymagającym nowych kompetencji od organizacji⁵¹. Wdrażając jednolite, rygorystyczne normy ekologiczne organizacje stają się pionierami innowacji, wykorzystując szanse rynkowe i budując ekologiczne sojusze⁵².

Głównymi czynnikami, o które powinny zadbać przedsiębiorstwa w całym łańcuchu wartości, aby sprostać wyzwaniom klientów i konkurencji oraz innych interesariuszy w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności są: dbanie o przejrzystość łańcucha dostaw⁵³, monitorowanie partnerów w łańcuchach dostaw⁵⁴, ewolucję modelu konsumpcyjnego, pokazywanie dobrych praktyk oraz ochrona środowiska naturalnego⁵⁵.

Przedsiębiorstwa mogą posłużyć się dwoma strategiami w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością łańcucha: opartą na spełnianiu wymagań i budowaniu potencjału. Celem pierwszego podejścia jest zapobieganie występowaniu wypadkom łamania przepisów prawa i innych postanowień zawartych ze stronami relacji. Wystąpienie niezgodności w systemie powoduje zerwanie kontraktu z dostawcami lub konieczność podjęcia działań korygujących⁵⁶. Budowanie potencjału, natomiast, związane jest z działa-

[H.L. Lee, *Nie majsterkuj przy swoim łańcuchu dostaw. Zaprojektuj go od nowa*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 2 (97), marzec, s. 43].

⁴⁹ W projekcie badawczym realizowanym przez zespół pracowników Katedry Logistyki w SGH w Warszawie (K. Rutkowskiego, R. Tarasiewicz, B. Ocicką, K. Gapską i A. Markiewicz) przedstawiono zidentyfikowane przypadki firm stosujących w praktyce zasady odpowiedzialnego łańcucha dostaw (np. Ikea, DB Schenker, Maspex, GE itp.) [*Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, pod red. K. Rutkowskiego, SGH, Warszawa 2008; R. Tarasiewicz, *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 35].

⁵⁰ D.C. Esty, A.S. Winston, *Green to Gold*, Wiley, New Jersey 2009, s. XVI-XVII.

⁵¹ R. Nidumolu, C.K. Prahalad, M.R. Rangaswami, *Why Sustainability Is Now The Key Driver Of Innovation*. “Harvard Business Review”, 2009, Vol. 87, No. 9, September, s. 62

⁵² M. Mielniczek, 2010, s. 69. Dopasowanie procesów biznesowych do wymagań prawnych i ulokowanie działań proekologicznych w zamierzeniach strategicznych organizacji wyzwala kolejne proinnowacyjne działania. Ogniskują się one wokół racjonalnego ograniczania zużycia zasobów materialnych, nieodnawialnych i odnawialnych. Okazje do innowacji poszukiwane są w całym procesie tworzenia wartości, obejmując wszystkie obszary funkcjonowania organizacji [R. Fimińska-Banaszyk, *Zrównoważony rozwój jako źródło innowacji współczesnych organizacji gospodarczych*, [w:] *Prace Instytutu ekonomicznego* (3), pod red. R. Fimińskiej-Banaszyk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, Konin 2012, s. 42]. Działaniom tym powinno towarzyszyć poszukiwanie rozwiązań integrujących procesy tworzenia wartości ponad organizacyjnymi granicami, tak aby innowacyjnymi działaniami proekologicznymi objąć jak największą grupę ogniw w łańcuchu wartości, możliwie liczną grupę interesariuszy.

⁵³ S. Wyrwich, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach napięcia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, pod red. J. Witkowski, A. Skowrońska, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Wrocławiu*, 2015, Nr 382, s. 436-437

⁵⁴ M. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długotrwałej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013, s. 81-82

⁵⁵ B.E. Mushanyuri, *The impact of corporate responsibility on sustainable supply chains: A review of literature*, „Europe Journal of Business and Social Sciences”, 2013, Vol. 1, No. 10, January, s. 57.

⁵⁶ Europejskie Forum Odpowiedzialnego Inwestowania Eurosif opublikowało w marcu 2012 raport, który wskazuje, że inwestorzy coraz częściej przy określaniu wiarygodności rynkowej patrzą na firmowe łańcuchy wartości i wykorzystanie narzędzi takich jak zewnętrzny audyt, raportowanie zrównoważonego rozwoju oraz inne inicjatywy z zakresu odpowiedzialności łańcucha dostaw [<http://www.eurosif.org/research/theme-reports/item/526-procurement> (dn. 12.12.2015 r.)].

niem samych dostawców na rzecz CSR przez promowanie kultury odpowiedzialności, szkolenia i ciągłe doskonalenie w całym łańcuchu dostaw⁵⁷. Oprócz tworzenia wartości przedsiębiorstwa muszą uważać na deklarowanie społecznie odpowiedzialnej postawy, zwłaszcza, gdy klienci porównują produkty pod kątem jakości. C.B. Bhattacharya, D. Korschun i S. Sen udowodnili, że firmy innowacyjne uzyskują większy stopień zwrotu z inwestycji w CSR, niż firmy uznawane za mniej innowacyjne⁵⁸.

5. Zakończenie

Praktycy i teoretycy biznesu poszukują możliwości wykorzystania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu do zarządzania łańcuchem dostaw i budowania trwałego oraz opartego na obustronnych korzyściach partnerstwa. Wynikiem podjętych dyskusji są koncepcje, traktujące o problematyce odpowiedzialnego łańcucha dostaw, takie jak: społecznie odpowiedzialna logistyka (*Logistics Social Responsibility - LSR*), społecznie odpowiedzialne zakupy (*Purchasing Social Responsibility - PSR*) czy też marketing zaangażowany społecznie (*Cause Related Marketing - CRM*)⁵⁹.

Dzięki coraz szerszej debacie publicznej nie kwestionuje się już konieczności podejmowania przez współczesne organizacje działań w obszarze społecznym inspirowanych nowym paradygmatem zarządzania, którym jest CSR⁶⁰. Zwraca się także uwagę na kwestie strukturalnego i organizacyjnego przygotowania współczesnego przedsiębiorstwa na problemy społeczne⁶¹. Stąd rozwinęły się takie teorie, jak koncepcja społecznego reagowania (*Social Responsiveness, SR*) oraz społecznego wkładu (*Corporate Social Performance, CSP*), które znacznie rozszerzają problematykę CSR, kładąc akcent na odpowiednie wzory zachowań mechanizmy, struktury i procedury pozwalające reagować na oczekiwania interesariuszy we właściwy sposób⁶². Kolejną koncepcją jest koncepcja tworzenia wartości wspólnej (*Creating Shared Value, CSV*) powstała jako swego rodzaju krytyka dotychczasowych CSR-owych praktyk biznesu. Jej idea jest nie tyle czynienie dobra, ile tworzenie korzyści dla biznesu i społeczeństwa w odniesieniu do kosztów ich wytworzenia. Koncepcja CSV koncentruje się głównie na przedsiębiorstwie i jego zyskowności, a jej efektem ma być uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez zaspokojenie potrzeb społecznych i ekonomicznych. CSV ma tworzyć wartość zarówno dla inwestorów, jak i dla pozostałych interesariuszy, będąc integralną częścią strategii przedsiębiorstwa⁶³.

Literatura

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009
2. Andersen M., Skjoett-Larsen T., *Corporate social responsibility in global supply chains*, „Supply Chain Management. An International Journal”, 2009, Vol. 14, No. 2.

⁵⁷ F. Ciliberti, P. Pontrandolfo, B. Scozzi, *Investigating Corporate Social Responsibility in Supply Chains: a SME Perspective*, „Journal of Cleaner Production”, 2008, Vol. 16, s. 1580

⁵⁸ C.B. Bhattacharya, D. Korschun, S. Sen, *What really drives value in corporate responsibility?* „McKinsey Quarterly”, 2011, December, s. 14-16

⁵⁹ A. Rudnicka, *Odpowiedzialność społeczna w globalnych łańcuchach dostaw na przykładzie certyfikacji FairTrade*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2011, Nr 258, s. 163-164

⁶⁰ O. Flak, A. Pyszka, *Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa a społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług – modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice 2010, s. 152

⁶¹ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004 s. 35-36

⁶² A. Pyszka, *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, „Współczesne zarządzanie”, 2011, Nr 4, s. 99

⁶³ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value*, „Harvard Business Review”, 2011, November/ December, s. 62-77

3. Apple Supplier Responsibility Report 2010, www.images.apple.com/supplierresponsibility/pdg/SR_2010_Progress_Repoert.pdf (dn. 12.10.2014 r.)
4. Bhattacharya C.B., Korschun D., Sen S., *What really drives value in corporate responsibility?* "McKinsey Quarterly", 2011, December.
5. Brdulak H., Michniewska K., *Zielona logistyka, ekologistyka, zrównoważony rozwój w logistyce*, „Logistyka”, 2009, Nr 4.
6. *Carbon Disclosure Report-Supply Chain Report 2010*, www.cdproject.net/CDPRResults/CDP-Supply-Chain-Repoert_2010.pdf (15.11.2012 r.)
7. Carter C.R., Rogers D.S., *A framework of sustainable supply chain: Moving toward new theory*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 2008, Vol. 38, No. 5.
8. Ciliberti F., Pontrandolfo P., Scozzi B., *Investigating Corporate Social Responsibility in Supply Chains: a SME Perspective*, "Journal of Cleaner Production", 2008, Vol. 16.
9. Coyle J.J., C. Langley, R. Novack, B. Gibson, *Supply Chain Management: A Logistics perspective*, South-Western Cengage Learning, 2013
10. *Creating of Green Chain, Information Technology as an Enabler for a Green Supply Chain*, White Paper by Cognizant, 2009
11. Ćwik N., Huma M., A. Paluszek, *Odpowiedzialny łańcuch dostaw*, 2014, www.ekonsument.pl (dn.24.06.2014 r.)
12. Dües C.M., Hua Tan K., Lim M., *Green as the new Lean: how to use Lean practices as a catalyst to greening your supply chain*, "Journal of Cleaner Production", 2013, No. 40.
13. Dyckhoff H., Lackes R., Reese J., *SCM and reverse logistics*. Springer, Berlin, 2003
14. Esty D.C., Winston A.S., *Green to Gold*, Wiley, New Jersey 2009,
15. Fimińska-Banszyk R., *Zrównoważony rozwój jako źródło innowacji współczesnych organizacji gospodarczych*, [w:] Prace Instytutu ekonomicznego (3), pod red. R. Fimińskiej-Banaszyk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, Konin 2012.
16. Flak O., Pyszka A., *Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa a społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług – modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice 2010
17. Golińska P., *Metodyka oceny zrównoważonego wykorzystania zasobów w procesach wtórnego wytwarzania – na przykładzie branży samochodowej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2014, Nr 6
18. Golińska P., *Proekologiczne zarządzanie łańcuchem dostaw – wyzwania dla informatycznych systemów zarządzania*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2010, Nr 12
19. Goworek H., *Social and environmental sustainability in the clothing industry: a case study of a fair trade retailer*, "Social Responsibility Journal", 2011, Vol. 7 No. 1.
20. <http://www.eurosif.org/research/theme-reports/item/526-procurement> (dn. 12.12.2015 r.)
21. <http://www.kappahl.com/pl/> (dn. 12.12.2015 r.)
22. <http://about.hm.com/en/About/Sustainability.html>, (dn. 12.12.2015 r.)
23. <http://www.candacr.com/en> (dn. 12.12.2015 r.)
24. <http://www.nanaforganic.pl/> (dn. 12.12.2015 r.)
25. <http://www.not-a-slogan.com> (dn. 12.12.2015 r.)
26. *IBM Supplier Conduct Principles*, www.ibm.com/procurement/proweb.nsf/ContentDocsByTitle/United+States~Supply_chain_social+responsibility (dn.10.09.2013 r.)
27. *ICC Guide to Responsible Sourcing, Integrating Social and Environmental Considerations into the Supply Chain*, ICC Commission on Business in Society, 2008.
28. Jabłoński M., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długotrwałej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.

29. Kauf S., Tłuczak A., *Spoleczna odpowiedzialność łańcucha dostaw jako element zrównoważonego rozwoju (analiza postaw wobec CSR)*, "Gospodarka Materiałowa i Logistyka", 2014, Nr 3.
30. Kisperska-Moroń D., *Spoleczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, "Logistyka", 2012, nr 4
31. Koliński A., *Problem pomiaru efektywności procesu produkcji w aspekcie zarządzania łańcuchem dostaw*, "Gospodarka Materiałowa i Logistyka", 2014, Nr 6.
32. Korzeń Z., *Ekologistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001
33. Kozar J. M., Hiller K. Y., Connell, *Socially and environmentally responsible apparel consumption: knowledge, attitudes, and behaviors*, "Social Responsibility Journal", 2013, Vol. 9 No. 2.
34. Laska A., Piętowska-Laska R., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu firm logistycznych*, "Humanities and Social Sciences", 2014, Vol. XIX, Nr 4, October-December
35. Laszlo Ch., *Firma Zrównoważonego Rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008.
36. Lee H.I., *Nie majsterkuj przy swoim łańcuchu dostaw. Zaprojektuj go od nowa*, "Harvard Business Review Polska", 2011, nr 2 (97), marzec.
37. *Logistyka przyszłości*, pod red. H. Brdulak, PWE, Warszawa 2012.
38. Mesjasz-Lech A., *Uwarunkowania tworzenia zielonych łańcuchów dostaw jako formy współpracy podmiotów gospodarczych*, [w:] *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca-kooperacja-sieci*, pod red. R. Borowieckiego, T. Rojka, Fundacja UEK Kraków 2014
39. Mielniczek M., *Polskie firmy odkrywają zrównoważony rozwój*, "HBRP", marzec 2010.
40. Mushanyuri B.E., *The impact of corporate responsibility on sustainable supply chains: A review of literature*, "Europe Journal of Business and Social Sciences", 2013, Vol. 1, No. 10, January.
41. *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, pod red. K. Rutkowskiego, SGH, Warszawa 2008.
42. Nidumolu R., Prahalad S.K., Rangaswami R., *Why Sustainability Is Now The Key Driver Of Innovation*. "Harvard Business Review", 2009, Vol. 87, No. 9, September.
43. *Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development*, World Commission on Environment and Development (WCED), Oxford University Press, New York 1987.
44. Paguette J., *The Supply Chain Response to Environmental Processes*, Discussion Paper, MIT, 2005, June.
45. Porter M.E., M.R. Kramer, *Creating shared value*, "Harvard Business Review", 2011, November/December,
46. Pyszka A., *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, "Współczesne zarządzanie", 2011, Nr 4,
47. Rao Tummala V.M., C.L.M. Phillips, M. Johnson, *Assessing supply chain management success factors: a case study*, "Supply Chain Management: an International Journal", Eastern Michigan University, 2006, Vol. 11, No. 2.
48. Robinson D.R., S. Wilcox, *The Greening of the Supply Chain*, "Logistics Management", 2008, October.
49. Rogers D., Tibben-Lembke R., *An examination of reverse logistics practices*, "Journal of Business Logistics", 2001, vol. 22, No. 2.
50. Rudnicka A., *Odpowiedzialność społeczna w globalnych łańcuchach dostaw na przykładzie certyfikacji FairTrade*, "Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica" 2011, Nr 258
51. Rudnicka A., *Spoleczna odpowiedzialność w łańcuchach dostaw przemysłu odzieżowego*, "Logistyka", 2014, Nr 3
52. Rutkowski K., *Najlepsze praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju*, "Gospodarka Materiałowa i Logistyka", 2007, Nr 12.
53. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004
54. Seuring S., Sarkis J., Müller M., Rao P., *Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue*, "Journal of Cleaner Production", 2008, Vol. 16, No. 15.

55. Sisco C., Chorn B. Bl., Pruzan-Jorgensen P. M., *Supply Chain Sustainability A Practical Guide for Continuous Improvement*, UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility, 2010
56. Skidar S.K. *Sustainable Development and Sustainability Metrics*, „AICHe Journal”, 2003, Vol. 49, No. 8
57. *Supply Chain 2020 Report*, MIT Centre for Transportation and Logistics, 2005, August.
58. *Supply chain leaders share their best practices for managing their major challenges*, “Prologis Supply Chain Review”, 2005, February.
59. *Sustainable Purchasing & Supply Chain Management. Practical Guide*. Business&society, Belgium, 2012
60. Szołtysek J., *Logistyka Zwrotna, Reverselogistics*, Instytut logistyki i magazynowania, Poznań 2009
61. Tarasiewicz R., *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
62. Wang Y.F., S.P. Chen, Y.C. Lee, C.T. Tsai, *Developing Green Management Standards for Restaurants: an Application of Green Supply Chain Management*, “International Journal of Hospitality Management”, 2013, No. 34.
63. Wyrwich S., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, pod red. J. Witkowski, A. Skowrońska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Wrocławiu, 2015, Nr 382.
64. Ying J., Li-jun Z., *Study on Green Supply Chain Management Based on Circular Economy*, “Physics Procedia”, 2012, No. 25

Summary

MEANING OF THE SUSTAINABLE VALUE CHAIN CONCEPT IN THE CONTEMPORARY ENTERPRISEMANAGEMENT

This article aims to show the importance which should be attached to the modern enterprise management sustainable value chain. The management of sustainable the chain is a necessity not only for reasons of economic or legal regulations, but also because of the increasing awareness of the environment in where the company operates.

This study contains the interpretation of the basic terms such as: sustainable value chain, responsible value chain, the green value chain. Furthermore, the article explains the reasons of companies management interest in development the concept of sustainable chain and also indicates rules, which be followed in order to be recognized as a responsible company in a particular sector.

Anna Surowiec

Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem

Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

WYMIANA INFORMACJI W ZARZĄDZANIU ZRÓWNOWAŻONYM ŁAŃCUCHEM DOSTAW

Streszczenie

Zrównoważony łańcuch dostaw to całościowa perspektywa procesów i technologii, które wykraczają poza zaopatrzenie, zapasy oraz związane z tym koszty. Wdrożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu łańcuchem dostaw wymaga strategicznej, transparentnej integracji oraz systematycznej koordynacji kluczowych międzyorganizacyjnych procesów biznesowych, uwzględniając aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne w długoterminowej perspektywie realizacji celów. Wymiana informacji między poszczególnymi uczestnikami jest ważnym elementem współpracy w procesie zarządzania łańcuchem dostaw. W artykule przedstawiono możliwości, uwarunkowania oraz korzyści i znaczenie wymiany informacji w zarządzaniu zrównoważonym łańcuchem dostaw.

* * *

1. Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw obejmuje koordynację wszystkich działań zaangażowanych w łańcuchu dostaw i ma na celu synchronizację popytu i podaży na wszystkich poziomach tego łańcucha, wymianę informacji i technologii w celu zwiększenia innowacji oraz skrócenia cyklu rozwoju produktu, redukcji czasu w cyklu zamówień, zastępowanie zapasów przepływami, skuteczne i efektywne reagowanie na potrzeby klientów, redukcję kosztów oraz zwiększenie satysfakcji klienta.

Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i trendy gospodarcze sprawiły, że w ostatnich latach jednym z ważniejszych aspektów polityki i bieżącej działalności przedsiębiorstw stały się zagadnienia dotyczące zrównoważonego rozwoju. Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju wymaga uwzględnienia przedsięwzięć z tego zakresu w procesie zarządzania.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu łańcuchem dostaw określana jest jako strategiczna, transparentna integracja oraz systematyczna koordynacja kluczowych międzyorganizacyjnych

procesów biznesowych, uwzględniająca aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne w długoterminowej perspektywie realizacji celów danego przedsiębiorstwa i jego łańcucha dostaw¹.

Według Seuringa i Müllera², zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw (*Sustainable Supply Chain Management*, SSCM) definiowane jest jako zarządzanie przepływem materiałów, informacji i kapitału, jak również współpraca między przedsiębiorstwami wzdłuż łańcucha dostaw przy jednoczesnym uwzględnieniu wszystkich trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju (ekonomicznego, środowiskowego i społecznego) biorąc pod uwagę wymagania klientów i interesariuszy. Jednak w praktyce większość firm wciąż szuka najlepszego sposobu wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju w ich łańcuchu dostaw. Andersen i Skjoett-Larsen³ podkreślają, że mimo wielu wysiłków na rzecz realizacji społecznych i ekologicznych aspektów w łańcuchach dostaw, wciąż istnieje luka pomiędzy teorią zrównoważonego rozwoju w SCM i jej zastosowaniem w praktyce.

2. Znaczenie i uwarunkowania wymiany informacji w łańcuchach dostaw

Wymiana informacji jest ważnym elementem współpracy w procesie zarządzania łańcuchem dostaw. Poprzez wymianę informacji, dostawcy mogą kształtować poziom zapasów zgodnie z obserwowanym zapotrzebowaniem nabywców i dzięki temu łagodzić niekorzystne efekty wahań popytu.

Informacje stanowiące przedmiot wymiany w ramach łańcucha dostaw można najogólniej podzielić na dwie kategorie:

- informacje niefinansowe,
- informacje finansowe.

Informacje niefinansowe to dane dotyczące popytu, produkcji, poziomu zapasów, realizacji dostaw. Zniekształcenia popytu łańcuchach dostaw nasilają się wraz z przesuwaniem się w górę łańcucha. Jest to tak zwany efekt byczego bicia (*bullwhip effect*)⁴. Efekt oznacza wahania poziomu sprzedaży (popytu), produkcji i dostaw, wynikające głównie z nieefektywnego przepływu informacji w łańcuchu dostaw, co powoduje gromadzenie nadmiernych zapasów u poszczególnych partnerów.

Rozpatrując relacje nabywca – dostawca można wyodrębnić trzy poziomy wymiany informacji w łańcuchu dostaw⁵. Poziom pierwszy to tradycyjny proces zamawiania, gdzie dostawca i nabywca reprezentują różne organizacje, które działają w sposób zdecentralizowany. Na poziomie drugim, dostawca i nabywca podejmują decyzje dotyczące kształtowania poziomów zapasów w oparciu o skoordynowaną kontrolę, a dostawca oprócz informacji o planowanych zamówieniach nabywcy, ma dostęp do informacji o zapotrzebowaniu klientów nabywcy. Na poziomie trzecim, dostawca i nabywca współpracują w ramach scentralizowanej kontroli. Poprzez wymianę informacji, dostawca określa swoją politykę zapasów bezpośrednio w oparciu o informacje o zapotrzebowaniu klientów nabywcy. Na tym poziomie wymiany informacji dostawca pomaga nabywcy w podejmowaniu decyzji w zakresie uzupełniania zapasów. Jest to tak zwana koncepcja zarządzania zapasami przez dostawcę (*vendor-managed inventory*, VMI).

Wymiana informacji dotyczących zamówień jest istotnym czynnikiem podejmowania decyzji i formułowania strategii organizacyjnej. Udostępnianie informacji w kontekście zamówień wiąże się z dokonywaniem inwestycji w międzyorganizacyjne systemy informacyjne i współpracą w zakresie pla-

¹ R. Carter, D. Rogers, *A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 2008, Vol. 38, No. 5, s. 360-387.

² S. Seuring, M. Müller, *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production 2008, Vol. 16, s. 1699-1710.

³ M. Andersen, T. Skjoett-Larsen, *Corporate Social Responsibility in global supply chains*, Supply Chain Management: an International Journal 2009, Vol. 14 No. 2, s. 75-86.

⁴ H. Lee, *Taming the bullwhip*. Journal of Supply Chain Management 2010, Vol. 46 (1), s. 7.

⁵ T. Cheng, Y. Wu, *The Impact of Information Sharing in a Two-Level Supply Chain with Multiple Retailers*, The Journal of the Operational Research Society 2005, Vol. 56, No. 10, s. 1159-1165.

nowania, prognozowania i uzupełniania zapasów (collaborative planning, forecasting and replenishment, CPFR). Istotą koncepcji CPFR⁶ jest wspólne zarządzanie procesami planowania i prognozowania oraz wymiana niezbędnych do tego celu informacji pomiędzy partnerami handlowymi.

Celem wdrożenia koncepcji CPFR jest poprawa wydajności łańcucha dostaw poprzez zmniejszenie poziomu zapasów w tym łańcuchu, przy równoczesnym podwyższeniu zadowolenia klientów z towarów i usług. CPFR wymusza ona na wszystkich uczestnikach łańcucha dostaw przekształcenie systemów informacyjnych w celu polepszenia przepływów informacji między uczestnikami, określa także które dane są ważne z perspektywy osiągnięcia jak najlepszej współpracy pomiędzy podmiotami. Kluczowe znaczenie ma przekazywanie informacji o zmianach popytu w górę łańcucha dostaw (od detalisty przez hurtownika do producenta).

Wymiana informacji dotyczących punktów sprzedaży, prognoz, poziomu zapasów i trendów sprzedażowych, umożliwi firmom skrócenie cykli, szybszą realizację zleceń, obniżanie kosztów wynikających z nadwyżki zapasów oraz poprawę obsługi klienta⁷. Dużym wyzwaniem jest jednak dopasowanie popytu i podaży przy minimalnych poziomach zapasów, w szczególności w łańcuchach dostaw z długim cyklem produkcji oraz krótkim cyklem życia produktu. Aby sprostać tym wyzwaniom, w łańcuchach dostaw stosowany jest szereg strategii, wykorzystujących dużą ilość informacji dostępnych dzięki określonym strategiom ich wymiany. Strategie te wiążą się z realizacją określonych koncepcji, do których zaliczane są:

- koncepcja *Quick Response*,⁸ czyli szybka reakcja łańcucha dostaw na dynamiczne zmiany popytu, polegająca na przesyłaniu do dostawcy w czasie rzeczywistym informacji o zmianach popytu w punktach sprzedaży, poziomie zapasów, prognozowanych danych, akcjach promocyjnych, co pozwala to na lepsze prognozowanie przyszłego popytu, a przede wszystkim na modyfikację planów produkcyjnych, zgodnie z obserwowanymi zmianami popytu i minimalizację poziomu zapasów;
- koncepcja CPFR, polegająca na ścisłym współdziałaniu między partnerami biznesowymi w całym łańcuchu dostaw w zakresie prognozowania popytu, planowania zasobów oraz decyzji dotyczących uzupełniania zapasów;
- koncepcja zarządzania zapasami przez dostawcę (VMI)⁹, czyli scentralizowana strategia kontroli, w której celem jest optymalizacja decyzji dla całego łańcucha dostaw.

Wszystkie te strategie mają jedną wspólną cechę: wymagają one od nabywców przesyłania w górę łańcucha dostaw szeregu informacji. Taka wymiana informacji posiada również znaczące wyzwania. Wyzwania te obejmują: problemy motywacyjne, poufność udostępnianych informacji, przepisy antymonopolowe, niezawodność i koszty technologii informatycznych, terminowości i rzetelności udostępnionej informacji, a także umiejętności, które pozwalają firmom wykorzystać wspólną informację w sposób efektywny.

Jednym z głównych czynników zapewniających efektywność funkcjonowania jest kontrola kosztów. Gromadzenie dokładnych i adekwatnych informacji w zakresie poniesionych kosztów jest istotnym elementem zarządzania zarówno przedsiębiorstwem jak i w wymiarze międzyorganizacyjnym. Źródłem przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw jest więc między innymi doskonalenie i rozwijanie stoso-

⁶ R. Kauffman, H. Mohtadi, *Information sharing and strategic signaling in supply chains*, Journal of Systems Science and Systems Engineering 2009, Volume 18, Issue 2, s. 129-158.

⁷ X. Zhao, J. Xie, W. Zhang, *The impact of information sharing and ordering coordination on supply chain performance*, Supply Chain Management: An International Journal 2002, Vol. 7 Iss: 1, s. 24 – 40.

⁸ D. Yang, E. Qi, Y. Li, *Quick response and supply chain structure with strategic consumers*, Omega 2015, Volume 52, s. 1-14.

⁹ J. Lee, R. Cho, S. Paik, *Supply chain coordination in vendor-managed inventory systems with stockout-cost sharing under limited storage capacity*, European Journal of Operational Research 2016, 248 Vol. 248, s. 95-106.

wanych metod analizy i zarządzania kosztami w wymiarze międzyorganizacyjnym¹⁰, których podstawą jest wymiana informacji kosztowych.

Znajomość poziomu kosztów zapewnia podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących struktury łańcucha dostaw. Powiązanie kosztów łańcucha dostaw z miernikami niefinansowymi umożliwia ocenę dostawców i efektywności łańcucha, zapewniając jednocześnie właściwą alokację korzyści finansowych i obciążeń pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw. Wymiana informacji kosztowych w łańcuchu dostaw może być podstawą kształtowania relacji z dostawcami i odbiorcami. Dla efektywnego zarządzania kosztami w środowisku łańcucha dostaw mogą być wykorzystywane niektóre istniejące metody zarządzania kosztami i techniki rachunkowości zarządczej, takie jak *Life Cycle Costing*, *Direct Product Profitability*, *Total Cost of Ownership*, *Activity Based Costing*, *Kaizen Costing* czy *Target Costing*. Należy podkreślić że, implementacja tych technik w zarządzaniu łańcuchem dostaw nie polega na stosowaniu odmiennych od dotychczasowych sposobów kalkulacji, ale umożliwia spojrzenie na wyniki gospodarcze w kontekście łańcucha dostaw. Podczas gdy tradycyjna rachunkowość zarządcza ukierunkowana jest na dostarczanie informacji w jaki sposób można maksymalizować zysk poprzez sztywne formy kontroli i mechanizmy odpowiedzialności, wymienione techniki dążą do określenia w jaki sposób wartość, która jest akceptowalna przez wszystkich uczestników łańcucha może być zmaksymalizowana, a tym samym jaki poziom wydajności jest możliwy do osiągnięcia w łańcuchu dostaw. Jednakże często techniki te stosowane są w określonych obszarach łańcucha dostaw i w związku z tym nie dostarczają zadowalających informacji w odniesieniu do całego łańcucha.

W odpowiedzi na takie realia w literaturze przedmiotu wymienia się określone koncepcje zarządzania kosztami w łańcuchu dostaw. Utrzymywanie długoterminowych relacji z dostawcami i odbiorcami warunkuje zastosowanie określonych praktyk rachunkowości zarządczej, takich jak: rachunkowość otwartych ksiąg (*Open-Book Accounting*, OBA), *Target Costing*, *Value Chain Engineering*, *Integrated Information Systems*, *Total Cost of Ownership*, jak i niefinansowe i nieformalne mechanizmy kontroli kosztów.

Rachunkowość otwartych ksiąg umożliwia uczestnikom łańcucha dostaw poznanie informacji o elementach składowych kosztu wytworzenia innych uczestników, ocenę skutków zmian wprowadzanych przez innych, oszacowanie kosztów nowych produktów, wskazywanie obszarów istotnych dla redukcji kosztów i lepszą kontrolę kosztów wytworzenia produktów finalnych¹¹. Duże znaczenie w takiej sytuacji ma rodzaj wymienianych informacji, a więc czy są to informacje ilościowe, czy jakościowe.

W ciągu ostatnich lat wymiana informacji kosztowych w ramach łańcuchów dostaw jest coraz częstszą praktyką i równocześnie przedmiotem wielu badań¹². Analizowane są przyczyny, dla jakich współpracujące firmy decydują się na udostępnianie informacji, oraz wpływ zmiennych związanych z realizacją zadań i utrzymywaniem relacji międzyorganizacyjnych na rachunkowość otwartych ksiąg. Agndal i Nilsson (2008) identyfikują wiele różnych procesów decyzyjnych, w których szerokie udostępnianie danych kosztowych odgrywa istotną rolę wspierającą. Procesy te dotyczą przede wszystkim różnych działań fazy przedprodukcyjnej, ale też wyboru dostawcy i poszczególnych etapów produkcji.

¹⁰ R. Cooper, R. Slagmulder, *Interorganizational cost management and relational context*, Accounting, Organizations and Society 2004, Vol. 29, Iss. 1, s. 1-26.

¹¹ I. Sobańska, *Rachunkowość Zarządcza. Podejście Operacyjne i Strategiczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 123.

¹² Por. Agndal H., Nilsson U., *Supply chain decision-making supported by an open books policy*, International Journal of Production Economics 2008, Vol. 116, Iss. 1, 154-167.

Agndal H., Nilsson U., *Different open book accounting practices for different purchasing strategies*, Management Accounting Research 2010, Vol. 21, 147-166.

Caglio A., Ditillo A., *Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer – supplier relationships*, Management Accounting Research 2012, 23, 61-78.

Piontkowski i Hoffjan¹³ badając wpływ różnych czynników na skłonność do stosowania rachunkowości otwartych ksiąg dowodzą, że badane zmienne (ilość oferowanych informacji kosztowych, oferta specyficznych aktywów, zależnych od zawarcia i obowiązywania umowy z określonym podmiotem, struktura przewagi relacyjnej) oddziałują zastępczo, a nie sumarycznie na gotowość do zaangażowania się w wymianę danych kosztowych.

3. Wymiana informacji w zrównoważonym łańcuchu dostaw

Zrównoważony łańcuch dostaw to całościowa perspektywa procesów i technologii, które wykraczają poza zaopatrzenie, zapasy oraz związane z tym koszty. Filozofia ta opiera się na zasadzie, że społecznie odpowiedzialne produkty i praktyki są nie tylko dobre dla środowiska, ale są ważne dla długoterminowej rentowności.

Zwiększający się nacisk na efekty środowiskowe i społeczne, oprócz wyników ekonomicznych wyraża się poprzez tzw. *triple bottom line* (TBL), oznacza, że miary dokonań odnoszące się do relacji w ramach łańcucha dostaw powinny uwzględniać czynniki społeczne i środowiskowe w takim samym stopniu jak wyniki finansowe. Tylko firma, która bierze pod uwagę TBL uwzględnienia pełny koszt prowadzenia działalności gospodarczej.

Rysunek 1: Idea *Triple Bottom Line* (TBL)



Źródło: C. Faris, B. Gilbert, B. LeBlanc, B. Ballou, D. L. Heitger, *Demystifying Sustainability Risk Integrating the triple bottom line into an enterprise risk management program*, COSO 2013, s. 1.

Środowiskowe aspekty zarządzania łańcuchem dostaw są punktem zainteresowania praktyków i badaczy od co najmniej 20 lat. Firmy, realizujące szersze cele społeczne i środowiskowe często wybierają *triple-bottom-line* jako podejście sprawozdawcze. Podejście TBL obejmuje wskaźniki ekonomiczne, środowiskowe i społeczne, a tym samym umożliwia oszacowanie kompromisów między różnymi aspektami zrównoważonego rozwoju.

Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw (*Sustainable Supply Chain Management, SSCM*) pozwala firmom wdrażać praktyki odpowiedzialności korporacyjnej i osiągnąć lepsze wykorzystanie

¹³ J. Piontkowski, A. Hoffjan, M. Lachmann, L. Schuchardt, *Determinants of the Implementation and Long-Term Use of Interorganizational Cost Management Tools – An Experimental Investigation*, in Antonio Davila, Marc J. Epstein, Jean-François Manzoni (ed.) *Performance Measurement and Management Control: Global Issues* (Studies in Managerial and Financial Accounting 2012, Volume 25) Emerald Group Publishing Limited, pp.223 – 246.

zasobów (np Gold i inni, 2010. Carter i Easton, 2011), a jednocześnie realizować trzy wymiary zrównoważonego rozwoju, czyli ekonomiczne, społeczne i środowiskowe¹⁴.

W porównaniu z SCM, SSCM uwzględnia wiele wymiarów, a nie skupia się wyłącznie na zyskach. Seuring i Muller¹⁵ stwierdzają, że prawdziwie zrównoważony łańcuch dostaw, który obejmuje aspekty gospodarcze, środowiskowe i społeczne, może osiągać długoterminową rentowność bez szkody dla systemów naturalnych lub społecznych.

Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw jako wielowymiarowy proces wykorzystuje wiele praktyk zarządzania z różnych dyscyplin, takich jak¹⁶:

- projektowanie produktów w ramach idei zrównoważonego wzrostu (Sustainable Product Design, SPD);
- przyjazna środowisku polityka zamówień (Environmental Procurement, EP);
- przyjazna środowisku współpraca z klientem (Environmental Customer Collaboration, ECC);
- wewnętrzne ekologiczne systemy zarządzania (Internal Green Management, IGM);
- odzysk inwestycyjny (Investment Recovery, IR);
- zarządzanie różnorodnością (Diversity Management, DM);
- współpraca i zaangażowanie lokalnej społeczności (Community Development and Involvement, CDI);
- zarządzanie bezpieczeństwem (Safety Management, SM).

W zarządzaniu zrównoważonym łańcuchem dostaw następuje przesunięcie ukierunkowania z efektywności kosztowej na zrównoważony rozwój. Mejian¹⁷ klasyfikuje najlepsze praktyki SSCM według dwóch ogólnych kategorii:

- tradycyjne (punktu widzenia efektywności ekonomicznej):
 - wdrożenie systemów zarządzania jakością i środowiskowego,
 - koordynacja pomiędzy dostawcami i nabywcami,
 - wdrożenie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (Information and Communications Technology, ICT)
- zrównoważone:
 - raportowanie zintegrowane,
 - współpraca dostawców i nabywców,
 - współpraca z partnerami niebędącymi uczestnikami łańcucha dostaw (organizacje rządowe, konkurenci, grupy zawodowe),
 - procesy projektowania i zarządzania w celu osiągnięcia przejrzystości i identyfikowalności.
 - wdrożenie ładu korporacyjnego (*governance structure*) dla realizacji SSCM,
 - benchmarking w zrównoważonym rozwoju.

Beske i Seuring¹⁸ wymieniają praktyki, które są istotne dla zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw, wprowadzając pięć kategorii (orientację, kontynuację, współpracę, zarządzanie ryzykiem i podejście pro aktywne), w ramach których praktyki SSCM można strukturalizować.

¹⁴ P. Beske, A. Land, S. Seuring, *Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature*, Int. J. Production Economics 2014, Vol. 152, s. 131–143.

¹⁵ S. Seuring, M. Muller, *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, J. Clean. Prod. 2008, Vol. 16 (15), s. 1699–1710.

¹⁶ M. Zhang, Y. Tsea, B. Doherty, S. Li, P. Akhtar, *Sustainable supply chain management: Confirmation of a higher-order model*, Resources, Conservation and Recycling, In Press, Available online 11 July 2016.

¹⁷ Mejías A., Pardo J., *Best Practices in Sustainable Supply Chain Management: A Literature Review*, Book of Proceedings of the 7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Valladolid España 2013, s. 59–66.

¹⁸ P. Beske, A. Land, S. Seuring, *op. cit.*, s.131–143.

Z punktu widzenia praktyk zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw, wymiana informacji ma największe znaczenie w zakresie kategorii współpracy. W relacjach z uczestnikami łańcucha dostaw poprawa komunikacji jest integralną i istotną praktyką, a jakość wymienianych informacji przyczynia się do transparentności w łańcuchach dostaw.

Współpraca w łańcuchu dostaw zapewnienia łatwy dostępu do innowacyjnych technologii zarówno dla uczestników będących w bezpośredniej interakcji, jak i dostawców dalszego rzędu w łańcuchu dostaw¹⁹. W badaniach nad rolą współpracy przyjaznej środowisku Lee²⁰ przytacza przykład sukcesu międzyorganizacyjnej współpracy takich firm, jak Hewlett Packard, Electrolux, Sony i Braun, które zmniejszyły koszty recyklingu i utylizacji o 35% poprzez opracowanie wspólnej Europejskiej Platformy Recyklingu.

Integracja społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw stwarza poważne wyzwania dla wymiany informacji. Wiele danych dotyczących tego obszaru jest albo niedostępna albo złożona. Wiele gałęzi przemysłu podjęło działania zmierzające do lepszego przestrzegania przepisów środowiskowych i społecznych. Te działania skutkują większą koordynacją i współpracą poprzez wymianę informacji między uczestnikami z różnych poziomów w łańcuchu dostaw, w postaci zrównoważonych praktyk.

Łańcuchy dostaw powinny dążyć do kompromisu między zrównoważonym rozwojem i związanymi z tym kosztami. Badania wykazują²¹, że dojrzałe łańcuchy dostaw, które już stosują ekologiczne rozwiązania, osiągają wyraźne korzyści z wymiany informacji, ponieważ ich koszty środowiskowe są niskie. Z kolei w przypadku ewoluujących łańcuchów dostaw, w których zrównoważone praktyki są dopiero wdrażane, wymiana informacji jest mniej korzystna, jeśli koszty ochrony środowiska są zbyt wysokie.

Zrównoważony łańcuch dostaw wymaga generowania wielowymiarowej informacji i jej komunikowania odbiorcy wewnętrznemu i zewnętrznemu w celu uzasadnienia celowości podejmowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

W generowaniu, przetwarzaniu i komunikowaniu tak wielowymiarowej informacji niezbędne jest wykorzystanie określonych systemów, dostosowanych do założeń przyjętej w całym łańcuchu dostaw polityki odpowiedzialności społecznej. W realizacji tego zadania istotną rolę odgrywa system rachunkowości środowiskowej, który wspiera pomiar, integrowanie i komunikowanie mierzalnych i niemierzalnych osiągnięć łańcucha dostaw, uzasadniając jego wyniki finansowe i niefinansowe.

Rachunkowość środowiskowa obejmuje wskaźniki ekonomiczne, środowiskowe i społeczne, a tym samym umożliwia oszacowanie kompromisów między różnymi aspektami zrównoważonego rozwoju. Rachunkowość środowiskowa, jak wynika z rysunku 2, jest obszarem systemu rachunkowości, odnoszącym się do kwestii środowiskowych.

Każda implementacja środowiskowej rachunkowości zarządczej (*Environmental Management Accounting*, EMA), wspierającej zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw, wymaga uprzedniej komunikacji pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw i uzgodnienia celów systemu, korzyści jakie zapewni, a także określenia podziału korzyści i kosztów. W tym kontekście podejście EMA może być postrzegane jako sposób uzyskiwania informacji o potencjalnie utraconych korzyściach, w przypadku nierównego podziału zysku.

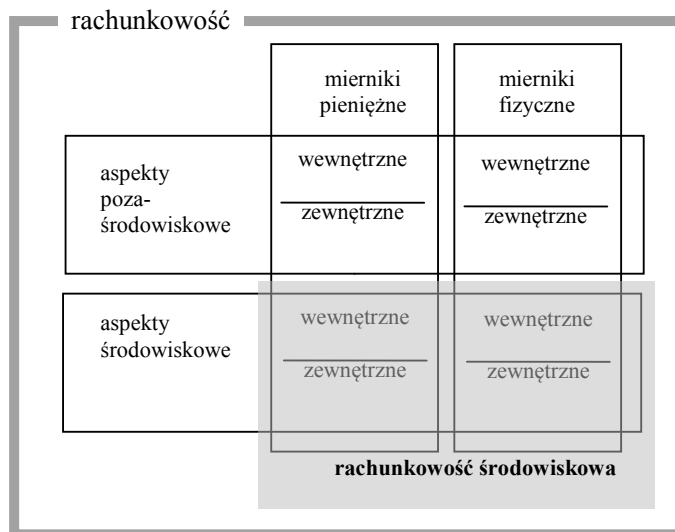
Ponadto, koszty środowiskowej rachunkowości zarządczej łańcucha dostaw, związane z gromadzeniem i zarządzaniem informacją w łańcuchu dostaw, mogą być zredukowane poprzez wdrożenie jednolitego systemu zbierania informacji, zapewnienia jakości i kontroli stopnia dotrzymania standardów środowiskowych przez poszczególne podmioty w łańcuchu. Taki system może również przyczynić się do standaryzacji gromadzenia informacji i zapewnienia ich porównywalności.

¹⁹ J. Glover., D. Champion, K. Daniels, A. Dainty, *An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain*, Int. J. Prod. Econ. 2014, Vol. 152, s.102-111.

²⁰ H. Lee, *Don't tweak your supply chain - rethink it end to end*, Harv. Bus. Rev.2010, Vol. 88 (10), s.62-69.

²¹ M.Khan, M.Hussein, H.Saber, *Information sharing in a sustainable supply chain*, International Journal of Production Economics, In Press, Available online 19 April 2016.

Rysunek 2: System rachunkowości środowiskowej



Źródło: Schaltegger S., Hahn T., Burritt R., Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches, Lueneburg: Center for Sustainability Management at the University of Lueneburg, 2000, s. 6.

Zakres w jakim środowiskowa rachunkowość zarządcza może być uwzględniana w procesie zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw jest ściśle związany ze strukturą łańcucha. W pionowo zintegrowanych organizacjach zakres współpracy z dostawcami i odbiorcami jest stosunkowo niewielki, może ograniczać się na przykład do ustalania cen transferowych. W przeciwieństwie do tego, w organizacjach, w których dominuje integracja pozioma, wymiana informacji jest znacznie większa i zakres stosowania środowiskowej rachunkowości zarządczej w zarządzaniu takim łańcuchem dostaw, będzie miał relatywnie większe znaczenie.

5. Zakończenie

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest postrzegane jako środek do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Firmy aby osiągnąć korzyści z funkcjonowania w łańcuchu dostaw powinny skutecznie i efektywnie ze sobą współpracować. Kształtowanie i utrzymywanie relacji w ramach łańcucha dostaw wiąże się z szeroko pojętą wymianą informacji między wszystkimi uczestnikami łańcucha. Wdrożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu łańcuchem dostaw stawia dodatkowe wyzwania w zakresie wymiany informacji. W praktyce nie istnieją gotowe rozwiązania i narzędzia w tym zakresie. Zakres i sposoby wymiany informacji są ściśle związane ze strukturą łańcucha dostaw. Jakość wymienianych informacji przyczynia się do transparentności łańcucha dostaw, może stanowić czynnik obniżki kosztów i umożliwia poprawę osiągnięć całego łańcucha dostaw.

W realizacji polityki zrównoważonego rozwoju istotną rolę odgrywa system rachunkowości środowiskowej, który wspiera pomiar, integrowanie i komunikowanie mierzalnych i niemierzalnych osiągnięć łańcucha dostaw, uzasadniając jego wyniki finansowe i niefinansowe.

Literatura

1. Carter R., Rogers D., *A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 2008, Vol. 38, No. 5.
2. Seuring S., Müller M., *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production 2008, Vol. 16.
3. Andersen M., Skjoett-Larsen T., *Corporate Social Responsibility in global supply chains*, Supply Chain Management: an International Journal 2009, Vol. 14 No. 2.
4. Lee, H., *Taming the bullwhip*, Journal of Supply Chain Management 2010, Vol. 46 (1).
5. Cheng T., Wu D., *The Impact of Information Sharing in a Two-Level Supply Chain with Multiple Retailers*, The Journal of the Operational Research Society 2005, Vol. 56, No. 10.
6. Kauffman R., Mohtadi H., *Information sharing and strategic signaling in supply chains*, Journal of Systems Science and Systems Engineering 2009, Volume 18, Issue 2.
7. Zhao X., Xie J., Zhang W., *The impact of information sharing and ordering coordination on supply chain performance*, Supply Chain Management: An International Journal 2002, Vol. 7 Iss: 1.
8. Yang D., Qi E., Li Y., *Quick response and supply chain structure with strategic consumers*, Omega 2015, Volume 52.
9. Lee J., Cho R., Paik S., *Supply chain coordination in vendor-managed inventory systems with stockout-cost sharing under limited storage capacity*, European Journal of Operational Research 2016, 248 Vol. 248.
10. Cooper R., Slagmulder R., *Interorganizational cost management and relational context*, Accounting, Organizations and Society 2004, Vol. 29, Iss. 1.
11. Sobańska I., *Rachunkowość Zarządcza. Podejście Operacyjne i Strategiczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
12. Agndal H., Nilsson U., *Supply chain decision-making supported by an open books policy*, International Journal of Production Economics 2008, Vol. 116, Iss. 1.
13. Agndal H., Nilsson U., *Different open book accounting practices for different purchasing strategies*, Management Accounting Research 2010, Vol. 21.
14. Caglio A., Ditillo A., *Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer – supplier relationships*, Management Accounting Research 2012, Vol. 23.
15. Piontkowski J., Hoffjan A., Lachmann M., Schuchardt L., *Determinants of the Implementation and Long-Term Use of Interorganizational Cost Management Tools – An Experimental Investigation*, in Antonio Davila, Marc J. Epstein, Jean-François Manzoni (ed.) Performance Measurement and Management Control: Global Issues (Studies in Managerial and Financial Accounting 2012, Volume 25) Emerald Group Publishing Limited.
16. Beske P., Land A., Seuring S., *Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature*, Int. J. Production Economics 2014, Vol. 152.
17. Seuring, S., Muller, M., *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, J. Clean. Prod. 2008, Vol. 16 (15).
18. Zhang M., Tsea Y., Doherty B., Li S., Akhtar P., *Sustainable supply chain management: Confirmation of a higher-order model*, Resources, Conservation and Recycling, In Press , Available online 11 July 2016.
19. Mejías A, Pardo J., *Best Practices in Sustainable Supply Chain Management: A Literature Review*, Book of Proceedings of the 7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Valladolid España 2013.

20. Glover, J.L., Champion, D., Daniels, K.J., Dainty, A.J.D., *An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain*, Int. J. Prod. Econ. 2014, Vol. 152.
21. Lee, H.L., *Don't tweak your supply chain - rethink it end to end*, Harv. Bus. Rev. 2010, Vol. 88 (10).
22. Khan M., Hussein M., Saber H., *Information sharing in a sustainable supply chain*, International Journal of Production Economics, In Press, Available online 19 April 2016.

Summary

INFORMATION SHARING IN A SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Sustainable supply chain is the overall perspective of processes and technologies that go beyond procurement, inventory and related costs. The implementation of the concept of sustainable development in supply chain management requires a strategic, transparent integration and systematic coordination of key inter-organizational business processes, taking into account social, environmental and economic aspects in the long-term perspective. Information sharing between the participants is an important element of cooperation in the process of supply chain management. The article presents possibilities, conditions and benefits and significance of information sharing in the management of a sustainable supply chain.

Marta Kołodziej-Hajdo

Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem

Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

KONTROLA ZARZĄDCZA Z PUNKTU WIDZENIA NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Streszczenie

Jednym z nowoczesnych narzędzi umożliwiających doskonalenie systemu zarządzania sektorem publicznym, stosowanym od 2009 roku w Polsce jest kontrola zarządcza. Zastosowanie go w administracji publicznej jest wyrazem realizacji zapoczątkowanego w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia nurtu rozważań teoretycznych i prac badawczo-wdrożeniowych określanych w literaturze światowej jako nowe zarządzanie publiczne.

Celem artykułu jest charakterystyka idei i roli kontroli zarządczej oraz pokazanie związków pomiędzy tym narzędziem zarządzania sektorem publicznym a koncepcją nowego zarządzania publicznego. Analiza została przeprowadzona w oparciu o dostępną literaturę oraz polskie akty prawne.

* * *

1. Wprowadzenie

W ostatnim ćwierćwieczu w sektorze finansów publicznych w Polsce obserwowaliśmy radykalne transformacje. Przejawiały się one pakietem znaczących reform. Pozwoliły na stworzenie demokratycznego systemu dostarczania dóbr i usług publicznych. Wszystko to wpisuje się w koncepcję zarządzania sektorem publicznym ukierunkowaną na gospodarność, efektywność i skuteczność. Jej wdrażanie jest niezbędne chociażby z uwagi na wysoki w Polsce poziom redystrybucji PKB, przy ograniczonym poziomie zasobów.

Analiza danych wskazuje na dysproporcje pomiędzy poziomem dostępnych środków, a wielkością wydatków, co przekłada się na niekorzystny wynik budżetowy. Ograniczone zasoby wymagają racjonalizacji wydatków i większej gospodarności w tym zakresie, którą można uzyskać wdrażając odpowiednie instrumenty zarządzania w administracji publicznej.

Tabela 1: Parametry makroekonomiczne za 2000, 2010, 2014 i 2015 rok charakteryzujące sektor finansów publicznych

Lp.	Parametr	Jednostka miary	2000	2010	2014	2015
1.	PKB (ceny bieżące)	mld PLN	747,0	1 445,1	1 719,1	1 789,7
2.	Dochody publiczne	% PKB	36,4	38,1	39,4	38,4
3.	Wydatki publiczne	% PKB	39,2	44,0	41,7	40,9
4.	Wynik sektora finansów publicznych	% PKB	-2,9	-5,9	-2,3	-2,5
5.	Dług publiczny	% PKB	37,5	51,8	48,1	49,0
6.	Wskaźnik inflacji	%	10,1	2,6	0,0	-0,9
7.	Stopa bezrobocia rejestrowanego	%	15,1	12,4	11,4	9,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.stat.gov.pl (dostęp 25.06.2016)

Jednym z nowoczesnych narzędzi umożliwiających doskonalenie systemu zarządzania sektorem publicznym, stosowanym w Polsce od 2009 roku (Ustawa o finansach publicznych) jest kontrola zarządcza. Zastosowanie jej w administracji publicznej jest wyrazem realizacji zapoczątkowanego w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia nurtu rozważań teoretycznych i prac badawczo-wdrożeniowych określanych w literaturze światowej jako nowe zarządzanie publiczne.

Istotą tej koncepcji jest przyjęcie w zarządzaniu orientacji strategicznej, wykorzystanie instrumentów oraz mechanizmów rynkowych oraz ukierunkowanie na osiągnięte rezultaty i wyniki. Nowe zarządzanie publiczne charakteryzuje się takimi cechami jak: wprowadzenie menedżerskiego zarządzania, jasno określone standardy i mierniki jak również kładzie duży nacisk na kontrolę wyników oraz wykorzystanie w sektorze publicznym metod i technik zarządzania, które do tej pory zarezerwowane były dla sektora prywatnego. W nurt ten świetnie wpisuje się kontrola zarządcza, która wspomagając zarządzanie organizacjami sektora finansów publicznych ma zapewnić kierownictwu, że cele tych organizacji są realizowane. Funkcję tę będzie pełnił tylko wtedy, gdy będzie kontrolą adekwatną, skuteczną i efektywną.

Celem artykułu jest charakterystyka idei i roli kontroli zarządczej oraz pokazanie związków pomiędzy tym narzędziem zarządzania sektorem publicznym a koncepcją nowego zarządzania publicznego. Analiza została przeprowadzona w oparciu o dostępną literaturę oraz polskie akty prawne.

2. Nowe zarządzanie publiczne

Wyzwania, jakie przyniosły procesy reformowania działalności administracji publicznej wpłynęły na wykształcenie się modeli zarządzania publicznego. Działania te mocniej zwróciły uwagę na kwestię wydatkowania środków publicznych, na poprawę jakości usług publicznych, jak również na większą skuteczność działań organizacji publicznych. Reforma zarządzania publicznego zakłada, że wdrożenie nowych koncepcji zarządzania wpłynie na efektywniejszą realizację zadań, jakie wypełnia administracja publiczna wobec obywateli.¹

W teorii ekonomii sektora publicznego sformułowano założenia dotyczące nowego podejścia do sposobu zarządzania sektorem publicznym. W literaturze przedmiotu i wśród badaczy tematyki występują różne nazwy dla tej koncepcji nowego zarządzania publicznego (*new public management* – NPM).

¹ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004, s.72.

I tak nazywana ona bywa uniwersalnym modelem zarządzania sektorem publicznym, filozofią nowego zarządzania publicznego, nowym paradygmatem zarządzania sektorem publicznym czy wręcz rewolucją menedżerską.²

Intelektualną podstawą nowego zarządzania publicznego jest twierdzenie: „zarządzanie jest zarządzaniem niezależnie od tego, czego dotyczy”.³ Oznacza to konieczność rynkowej weryfikacji wszystkich rodzajów usług publicznych, która pozwoli odpowiedzieć na pytanie, czy nie mogą być one zaoferowane o takiej samej bądź wyższej jakości przez sektor prywatny.

Z tej różnorodności nazewnictwa wyłania się różne podejście i różne rozłożenie akcentów na elementy składające się na tę koncepcję, przez poszczególnych autorów. Dotyczy ona bowiem takich dyscyplin badawczych jak: nowa ekonomia instytucjonalna, finanse publiczne i prawo finansowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, administracja publiczna oraz rachunkowość zarządcza. Oznacza to, że na tę koncepcję składa się bardzo wiele elementów.

Zatem jednoznaczne zdefiniowanie tego podejścia jest dość trudne. Wskazać można natomiast wiele aspektów wspólnych, które opisują zjawisko nowego zarządzania publicznego. Wymienić tutaj można:

- orientację nie na procesy, ale na osiąganie wyników,
- przejście od tradycyjnej administracji publicznej w kierunku modelu kładącego znacznie większy nacisk na osobistą odpowiedzialność kierowników,
- wola odejścia od klasycznej biurokracji w kierunku stworzenia bardziej elastycznych warunków zatrudnienia, pracy i organizacji,
- cele stawiane przed organizacją i przed pracownikami są jasno wytyczone, a zakres ich wykonania jest możliwy do oceny za pomocą mierników, które powinny uwzględniać zasadę: oszczędności, efektywności i skuteczność,
- niektóre z zadań realizowanych przez sektor publiczny poddawane są ocenie rynku (np. kontrakty),
- ma miejsce nacisk na ograniczanie funkcji pełnionych przez władze publiczne poprzez prywatyzację.⁴

W literaturze przedmiotu bardzo często powołuje się na cechy nowego zarządzania publicznego omówione przez Ch. Hooda z 1991 r., który wskazuje następujące doktrynalne elementy:

- wykorzystywanie technik menadżerskich do zarządzania w sektorze publicznym,
- większy nacisk na proces monitorowania i oceny rezultatów działania instytucji publicznych,
- stosowanie jasno określonych standardów i mierników efektywności (wydajności) do oceny działania administracji,
- decentralizacja uprawnień jednostek sektora publicznego,
- zdyscyplinowane i bardziej oszczędne wykorzystywanie zasobów sektora publicznego,
- promowanie konkurencji pomiędzy jednostkami funkcjonującymi w sektorze publicznym,
- orientacja na klienta (odbiorcy usług publicznych) i zaspokajanie jego potrzeb wraz z dostarczaniem mu wartości dodanej.⁵

Można zatem stwierdzić, że podstawowym, ale nie jedynym celem tej koncepcji jest upodobnienie sektora publicznego do sektora prywatnego.

Z uwagi na niejednoznaczność pojęcia, oraz różne powody wykorzystania tej koncepcji w praktyce Ferlie E., Pettigrew A., Ashburner L., Fitzgerald L. zaproponowali cztery modele w ramach nowego zarządzania publicznego:

- model 1 – zwiększenie efektywności,
- model 2 – decentralizacja i „odchudzenie sektora publicznego,

² *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, red. naukowa S. Owsiak, PWE, Warszawa 2011, s. 334.

³ B. G. Peters, *The Future of Governing: Four Emerging Models*, University Press of Kansas, Lawrence, Kansas 1996, s. 28

⁴ M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011., s. 39-48.

⁵ Ch. Hood, *A Public Management for ALL Seasons?* Public Administration 1991, vol. 69, nr 1, s. 4-19.

- model 3 – w poszukiwaniu doskonałości,
- model 4 – orientacja na usługi publiczne.⁶

Zaprezentowane modele nie wyczerpują wszystkich instrumentów nowego zarządzania publicznego, ponieważ jak wskazuje Zawicki M., „instrumentem nowego zarządzania publicznego jest każdy sposób praktycznego urzeczywistniania wartości charakterystycznych dla nowego zarządzania publicznego, odnoszącej się zarówno do ich wymiaru polityczno-ustrojowego, jak i organizacyjnego”.⁷

Nowe zarządzanie publiczne akcent kładzie przede wszystkim nacisk na właściwe wyznaczenie celów oraz monitorowanie wyników, sposób finansowania (efektywność), określanie standardów i jakości usług, korzystanie z rozwiązań benchmarkingowych oraz nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Tymi elementami różni się między innymi od podejścia tradycyjnego.

Tabela 2: Tradycyjne zarządzanie sektorem publicznym a nowe zarządzanie publiczne

Kryterium	Zarządzanie tradycyjne sektorem publicznym	Nowe zarządzanie publiczne
Struktura organizacyjna	Scentralizowane.	Podzielone między jednostki, umiejscowione wokół poszczególnych usług.
Relacje pomiędzy jednostkami administracji i wewnątrz nich	Nieokreślone, bezterminowe.	Podstawą są kontrakty.
Sposób działania	Nacisk na etykę rządzenia, bez zmian organizacyjnych.	Przeniesienie sposobów zarządzania z sektora prywatnego.
Sposób finansowania	Stały bądź rosnący budżet.	Ograniczenia w zużywaniu zasobów.
Styl zarządzania	Ważna rola umiejętności politycznych i znajomość przepisów.	Przejrzyste zarządzanie.
Orientacja na wyniki	Używanie domniemanych i niejawnych standardów.	Jasno określone cele.
Sposób kontroli	Kontrola jedynie procedur i zasad wydatkowania środków.	Kontrola wyników i rezultatów.

Źródło: K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s.35.

Nowe zarządzanie publiczne w przeciwieństwie do tradycyjnego wprowadza menedżerskie podejście do zarządzania sektorem publicznym. Istotą i jednocześnie nowością jest adaptacja metod i instrumentów, które stosowane są na potrzeby zarządzania w sektorze prywatnym do warunków zarządzania podmiotami sektora publicznego. Istotne jest tutaj przede wszystkim zwrócenie uwagi na osiąganie określonych rezultatów, wyników przy ograniczonych zasobach, decentralizacja zarządzania, przejrzystość w zarządzaniu, długoterminowe planowanie oraz wykorzystanie mechanizmów rynkowych.

⁶ Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2011, s. 35-37.

⁷ Zawicki M., *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 50.

Ten nowy model zarządzania ma służyć poprawie gospodarności, jakości i efektywności usług publicznych oraz utrzymaniu dyscypliny finansowej w jednostkach sektora publicznego.⁸

Wychodząc od słów J. Hausnera, wg którego „rozwój administracji publicznej nie polega na odrzuceniu jednego modelu (paradygmatu) i zastąpieniu go innym, lecz na stopniowym przechodzeniu od dotychczasowego modelu do nowego, z zachowaniem wielu elementów poprzedniego” można stwierdzić, że zwiększenie efektywności sektora publicznego w ramach wdrażania koncepcji nowego zarządzania publicznego może mieć miejsce w oparciu o kontrolę zarządczą.

3. Kontrola zarządcza – zarządzanie przez rezultaty w polskim sektorze publicznym

Koncepcja nowego zarządzania publicznego została wprowadzona do polskiej przestrzeni publicznej między innymi poprzez kontrolę zarządczą. Zasadniczym źródłem jej regulacji w polskim sektorze publicznym jest Ustawa o finansach publicznych z 2009 roku. Wprowadziła ona właśnie narzędzia wspierające zarządzanie w administracji publicznej, które ukierunkowane są na wzrost gospodarności, efektywności i skuteczności sektora publicznego, zorientowane są na cele oraz wskazują na większą odpowiedzialność kierowników. Obok wymienionej już kontroli zarządczej, jako instrumentu nowego zarządzania publicznego należy tutaj wskazać również budżet zadaniowy, czy audyt wewnętrzny.

Jednak, jak wskazują przeprowadzone przez NIK kontrole i badania, skuteczność wdrożenia tego instrumentu zarządzania w polskiej administracji publicznej jest nadal niewystarczająca.⁹

Kontrola zarządcza jest to kompleksowy model zarządzania organizacjami publicznymi. Jej definicja została przedstawiona w art. 68 ust. 1 Ustawy o finansach publicznych, stwierdzając, że „stanowi ona ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.”¹⁰ Dalej ustawodawca określa, że „celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

1. zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
2. skuteczności i efektywności działania,
3. wiarygodności sprawozdań,
4. ochrony zasobów,
5. przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
6. efektywności i skuteczności przepływu informacji,
7. zarządzania ryzykiem”.¹¹

Powyższa definicja wskazuje na powiązanie tego systemu z koncepcją zarządzania przez rezultaty, a więc elementem nowego zarządzania publicznego. Oczywiście ważnym zagadnieniem jest tutaj spełnienie wymogów prawa i proceduralność, jednak nacisk kładziony jest przede wszystkim na realizację celów oraz skuteczność i efektywność prowadzonych działań w sektorze publicznym.

System kontroli zarządczej swoim zasięgiem obejmuje bez wyjątku cały polski sektor publiczny. Zasady jej wdrażania oraz standardy zostały określone w wytycznych ministra finansów z 2009 roku.¹² Przedstawione standardy bazują na modelu kontroli wewnętrznej COSO¹³, prezentującego je w pięciu grupach.

⁸ *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*, red. naukowa T. Lubińska, Difin, Warszawa 2009, s. 9.

⁹ <https://www.nik.gov.pl> (dostęp 25.06.2016 r.).

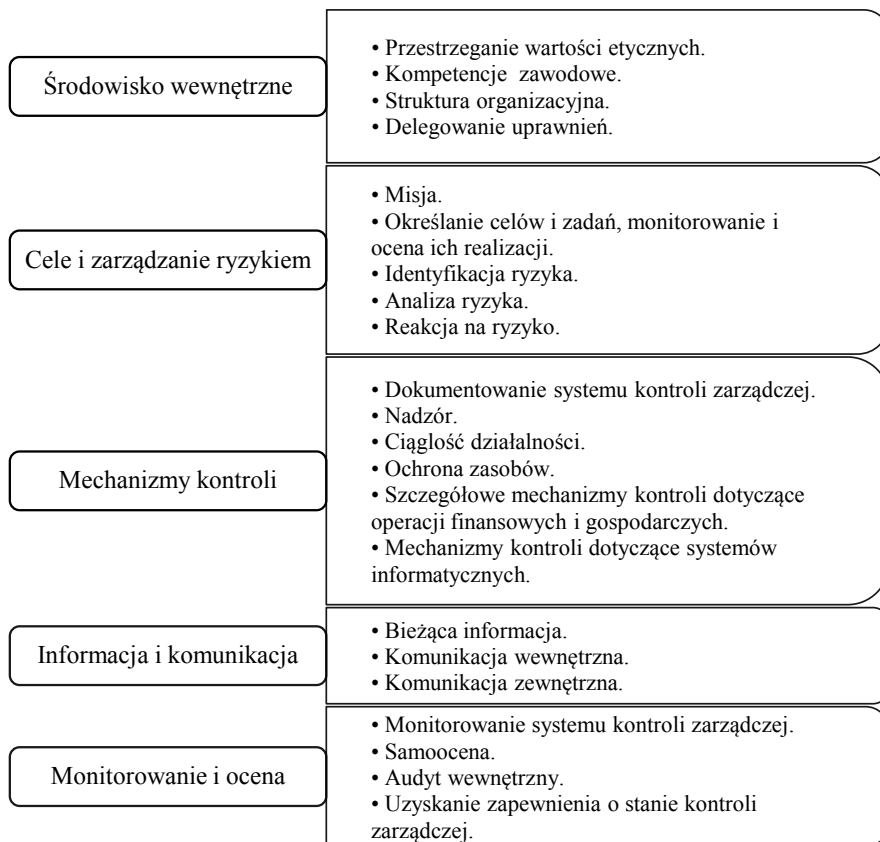
¹⁰ *Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009* (D. U. 2009, nr 157, poz. 1240).

¹¹ *Ibidem*, art. 68 ust. 2.

¹² *Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych* (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84).

¹³ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – Komisja Organizacji Sponsorujących Komisję Treadwaya – była znana pod nazwą COSO. Celem jej było ujednoczenie pojęć w zakresie kontroli wewnętrznej.

Rysunek 1: Standardy kontroli zarządczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Załącznik do komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84).

Przedstawione standardy systemu kontroli zarządczej są ukierunkowaniem dla osób, które odpowiedzialne są za wdrożenie i funkcjonowanie kontroli zarządczej, nie stanowią jednak same w sobie wymagań w kontekście obowiązującego prawa. Kontrola zarządcza poprzez wskazane standardy nawiązuje do idei nowego zarządzania publicznego.

4. Podejście menedżerskie w kontroli zarządczej

Szybko zmieniające się otoczenie, jak również przemiany w samych organizacjach powoduje konieczność wprowadzania nowych instrumentów zarządzania, bez względu na sektor, w ramach którego organizacja działa. Wymusza to na menedżerach ciągłego poszukiwania szans i mocnych stron własnych organizacji. Potwierdzeniem tego jest stwierdzenie B. R. Kuca, według którego: „prawda o przeszłości, której dostarczała kontrola wewnętrzna, wypierana jest przez identyfikowanie, szacowanie i zarządzanie ryzykiem, a więc zdarzeniami przyszłymi”¹⁴. Oznacza to konieczność zamiany zarządzania bazującego

¹⁴ B.R. Kuc, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Diffin, Warszawa 2009, s. 19.

na wynikach kontroli dokumentacyjnej na rzecz kontroli zapobiegawczej, która zwraca uwagę, szacuje i analizuje przyszłe prawdopodobne sytuacje, zdarzenia.

To menedżerskie podejście do zarządzania sektorem publicznym wprowadza nowe zarządzanie publiczne. Wymaga to jednak odpowiedniego przygotowania się i zmiany samej administracji publicznej. Badacze tematyki podkreślają, że ewolucja zarządzania organizacjami publicznymi przekształciła się w reformę administracji publicznej, która ma miejsce wewnątrz jednostki.

Działania w tym zakresie powinny iść w kierunku ulepszenia stosowanych metod i technik zarządzania, wprowadzania nowego instrumentarium zarządzania, aby osiągnąć następujące cele:

- zapewnienie odpowiedzialności w zarządzaniu publicznym, zwłaszcza w jego kontekście politycznym,
- pomiar i ocenę rezultatów zamiast tradycyjnej orientacji na nakłady i ekspansję,
- zwiększenie zaangażowania państwa w rozwój zasobów ludzkich administracji publicznej, zwłaszcza poprzez poprawę procesu zatrudniania i awansowania pracowników na podstawie kwalifikacji merytorycznych, ich kształcenia i rozwoju,
- promowanie etyki w służbie publicznej i eliminowanie korupcji poprzez: stworzenie niezawodnych środków kontroli i oceny, finansowanie programów edukacji etycznej i stworzenie bardziej efektywnych metod dochodzenia oraz orzecznictwa w sprawach łamania zasad etyki,
- zastosowanie przedsięwzięć obniżających koszty i podnoszących świadomość potrzeby wykorzystania bardziej efektywnych technik opartych na wiarygodnej informacji w prowadzeniu spraw publicznych,
- wprowadzenie kryteriów jakości w całym sektorze usług publicznych, które przedstawiają jasno określone bodźce, uprawnienia kierownictwa i nadają silniejszy mandat do świadczenia usług sprzyjających obywatelowi.¹⁵

Podobne stanowisko reprezentuje C. Kosikowski. Według niego zwiększeniu znaczenia kontroli zarządczej towarzyszyć musi menedżerskie podejście do finansów publicznych.¹⁶ Wprowadzenie kontroli zarządczej pozwala na zarządzanie sektorem publicznym wg zasady „3-E” (*economy, effectiveness, efficiency*), czyli „gospodarność, skuteczność, efektywność”. Zgodnie z podejściem menedżerskim, kontroli zarządczej stawia się za zdanie usprawnienie działania sektora publicznego na wzór sektora prywatnego.

Poprzez pryzmat doświadczeń międzynarodowych związanych z wprowadzaniem nowego zarządzania publicznego (Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Nowa Zelandia) wdrożenie w polskiej przestrzeni publicznej systemu zarządzania bazującego na kontroli zarządczej może nieść ze sobą wiele trudności i barier o różnym charakterze.¹⁷

Reasumując należy stwierdzić, że „podążając za zmianami w życiu gospodarczym i publicznym, zarządzanie publiczne stanowi rewolucyjne przekształcenie tradycyjnej administracji publicznej, która nie odpowiada już zmienionym realiom życia, wzrostowi znaczenia sektora publicznego i konieczności jego otwarcia na zmiany w technice, reguły gospodarki rynkowej i globalizacji oraz konieczności zrjonalizowania wydatków na usługi publiczne”.¹⁸

¹⁵ J.E. Ireisat, *The New Public Management and Reform, /W:/ Handbook of Public Management Practice and Reform*, red.:K.T. Liou, M. Dekker, New York – Basel 2001, s. 542-543 za: D. Fleszer, *Kontrola zarządcza instrumentem zarządzania jednostką finansów publicznych*, red. M. Smolarek, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2013, s. 144.

¹⁶ C. Kosikowski, *Reforma finansów w Polsce w świetle nowej ustawy o finansach publicznych*, „Państwo i Prawo”, 2009, nr 12, s. 5.

¹⁷ Szerzej np. A. Kościńska-Paszkowska, *Trudności we wdrażaniu kontroli zarządczej – bariery i propozycje ich pokonania*, „Kontrola państwowa”, 2013, nr 2, s. 8-17.

¹⁸ S. Sudoł, B. Kozuch, *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*, w: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 384.

5. Zakończenie

Wprowadzenie przepisami prawa kontroli zarządczej w sektorze publicznym jest istotną i ważną zmianą w obszarze wdrażania nowego zarządzania publicznego w polskiej przestrzeni publicznej. Wprawdzie kontrola zarządcza dotyczy reguł i procedur wewnątrz jednostki, to ostatecznie jej efekty wywierają istotny wpływ na realizację podstawowego celu działalności sektora publicznego, jakim jest spełnianie oczekiwań społeczeństwa.

Jak przedstawiono w artykule, kontrola zarządcza jako nowoczesne narzędzie zarządzania w administracji publicznej doskonale wpisuje się w ideę koncepcji nowego zarządzania publicznego. Widoczne jest to między innymi w znacznej zbieżności standardów kontroli zarządczej z kryteriami nowego zarządzania publicznego. Wprawdzie istnieją pewne rozbieżności, ale jest to oczywiste, gdyż koncepcja nowego zarządzania publicznego jest zdecydowanie szersza i bardziej skomplikowana niż koncepcja systemu kontroli zarządczej. Można zatem stwierdzić, iż system kontroli zarządczej z jego standardami można włączyć do grona instrumentów, które realizują założenia nowego zarządzania publicznego.

Literatura

1. Fleszer D., *Kontrola zarządcza instrumentem zarządzania jednostką finansów publicznych*, red.: M. Smolarek, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2013.
2. Ireisat J. E., *The New Public Management and Reform, /W:/ Handbook of Public Management Practice and Reform*, red.: K.T. Liou, M. Dekker, New York – Basel 2001.
3. Hood Ch., *A Public Management for ALL Seasons?* Public Administration 1991, vol. 69, nr 1.
4. *Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych* (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84).
5. Kosikowski C., *Reforma finansów w Polsce w świetle nowej ustawy o finansach publicznych*, „Państwo i Prawo”, 2009, nr 12.
6. Kościńska-Paszowska A., *Trudności we wdrażaniu kontroli zarządczej – bariery i propozycje ich pokonania*, „Kontrola państwowa”, 2013, nr 2.
7. Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004.
8. Kuc B. R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Diffin, Warszawa 2009.
9. *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, red. naukowa S. Owsiak, PWE, Warszawa 2011.
10. *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*, red. naukowa T. Lubińska, Difin, Warszawa 2009.
11. Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2011.
12. Peters B. G., *The Future of Governing: Four Emerging Models*, University Press of Kansas, Lawrence, Kansas 1996.
13. Sudoł S., Kożuch B., *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę, /W:/ Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. naukowy: S.Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
14. Zawicki M., *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011.
15. *Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009* (D. U. 2009, nr 157, poz. 1240).

Inne źródła

1. <https://www.nik.gov.pl>
2. <https://www.stat.gov.pl>

Summary

***MANAGEMENT CONTROL FROM THE POINT OF VIEW
OF A NEW PUBLIC MANAGEMENT***

The aim of the article is to characterize the ideas and the role of management control and to show the relationship between the instrument of public sector management and the concept of new public management . The analysis was conducted based on the available literature and Polish laws.

Beata Skowron-Grabowska, Sylwia Łęgowik-Świącik,
Sylwia Kowalska, Marcin Stępień
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

INSTRUMENTARIUM SPRAWNEGO DECYDOWANIA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

W opracowaniu podjęto problem doboru instrumentarium sprawnego decydowania, wskazując jego wpływ na proces zarządzania w badanym przedsiębiorstwie sektora cementowego. Całość prezentowanych rozważań podzielono na dwie zasadnicze części. Pierwsza część opracowania prezentuje istotę modelu Altmana jako instrumentu wspomagającego podejmowanie decyzji. Rozważania zaprezentowane w części drugiej są prezentacją wyników badań empirycznych przeprowadzonych w zakresie oceny zastosowania modelu Altmana w procesach decyzyjnych badanego przedsiębiorstwa. Referat ma na celu poznanie i ocenę cechy decyzyjnych modelu E. I. Altmana jako instrumentu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Metodami badawczymi zastosowanymi do realizacji celu są studia literaturowe, studium przypadku, analiza opisowa, analiza trendu modelu E. I. Altmana oraz współczynnik korelacji liniowej Pearsona do opisu relacji między parametrami modelu E. I. Altmana. Okresem badawczym są lata 2005 – 2013. Problematyka doboru instrumentarium podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie jest ważna i aktualna z uwagi na turbulentność otoczenia w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa i konieczność podejmowania szybkich decyzji przez menedżerów.

* * *

1. Wprowadzenie

Przez ostatnie dekady naukowcy przyczynili się do postępu w dyskusji na temat instrumentów podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Jednakże permanentne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw wymuszają na menedżerach poszukiwanie nowych metod umożliwiających podejmowanie szybkich decyzji. W literaturze przedmiotu decyzje są definiowane jako „wybór jednego z moż-

liwych w danej sytuacji wariantu działania”¹. Wynika stąd, iż decyzja jest wynikiem aktywności umysłowej decydenta, czyli „osoby lub grupy osób podejmujących decyzje o realizacji tego a nie innego przedsięwzięcia i ponoszących odpowiedzialność za efekty jego realizacji”². Decyzja jest interpretowana jako „świadomy i celowy wybór podejmowany przy określonej funkcji celu, w warunkach ograniczających oraz kryteriach, jednego spośród rozpoznanych wariantów rozwiązywania problemu”³.

Z jednej strony decyzja powinna uwzględniać działania wprowadzające ją w życie, które wywołają wystąpienie sprzężenia zwrotnego, pozwalającego sprawdzać trafność i efektywność decyzji w świetle aktualnych wydarzeń⁴. Z drugiej strony decyzja powinna „przynieść pożądany wynik przy minimum wysiłku i zakłóceń”⁵. Elementem podejmowania decyzji według P. F. Druckera jest zarówno uświadomienie sobie, że problem jest natury ogólnej i można go rozwiązać taką jedynie decyzją, która ustanawia jakąś regułę, jak i zdefiniowanie szczególnych warunków, którym rozwiązanie problemu musi sprostać. Dlatego podejmowanie decyzji to „wskazanie rozwiązania, które spełnia wszystkie szczególne warunki pozwalające uzyskać kompromis, w którym decyzja staje się możliwa do przyjęcia”⁶. W konsekwencji przedstawionych definicji przyjmuje się, iż proces podejmowania decyzji jest transformacją informacji w decyzję kierowniczą⁷.

Podsumowując, źródła literaturowe są bogate w dowody na ważną rolę procesu podejmowania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, który powinien uwzględniać „rozpoznawanie i zdefiniowanie charakteru sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych wariantów, wybór najlepszego rozwiązania i jego praktyczne zastosowanie”⁸. Dlatego w opracowaniu postawiono pytanie badawcze: jakie cechy instrumentów podejmowania decyzji sprawiają, iż menedżerowie wybierają je do podejmowania szybkich decyzji w przedsiębiorstwie? W konsekwencji postawionego pytania za cel referatu przyjęto poznanie i ocenę cechy decyzyjnych modelu E. I. Altmana jako instrumentu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Stąd przyjęto tezę, że wybór odpowiednich instrumentów decydowania wpływa na skuteczność podjętych decyzji oraz efektywność⁹ zarządzania przedsiębiorstwem.

¹ K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji*, [w]: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk., A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2006, s. 88; J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE Wrocław, Wrocław 2001, s. 425.

² Z. Łucki, P. Filipowicz, I. Stach, J. Wąchol, *Badanie operacyjne*, AGH, Kraków 2008, s. 7.

³ E. Urbanowska-Sojkin, *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie*, red., PWE, Warszawa 2011, s. 20; J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 35.

⁴ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Biblioteka Nowoczesności, AE Kraków, Kraków 1994, s. 382; B. Nogalski, *Zarządzanie antykrzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s.49; I. Turek, *Współpraca między organizacjami w zarządzaniu pracami badawczo-rozwojowymi*, Studia Ekonomiczne, UE w Katowicach 225/2015, s. 214.

⁵ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Biblioteka Nowoczesności, AE Kraków, Kraków 1994, s. 376-377; J. Stachowicz, *Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Zeszyty Naukowe PTE, 2011, nr 9, s.201-214.

⁶ M. Peterson, *Anintroductionto decisiontheory*, Cambridge University Press, Cambridge 2009, s. 3-4.

⁷ K. Wanielista, I. Miłkowska, *Słownik menedżera*, Wyd. Naukowo-Techniczne „Fraktal”, Wrocław 1998, s. 193; M. Romanowska, *Podejmowanie decyzji w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania*, pod red. M. Strużyckiego, Wyd. SGH, Warszawa 2014, s. 123.

⁸ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 291; R. Krupski, *Elastyczność celów i strategii*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s.72.

⁹ Definicja efektywności za: A. Jaki, *Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie*, ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia, 2013/59, s. 133-144; M. Nowicka-Skoron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000, p. 68,70,

2. Model Altmana jako instrument wspomagający podejmowanie decyzji

Podejmowanie decyzji jest wyborem jednego możliwego rozwiązania spośród wielu alternatywnych wariantów. Dlatego w opracowaniu skupiono uwagę na jednym instrumencie wspomagającym podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, jakim jest model Altmana, który należy do grupy wieloczynnikowych metod dyskryminacyjnych wskazujących na oznaki upadłości przedsiębiorstw. Koncepcja Altmana polega na badaniu określonymi wskaźnikami informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych badanych przedsiębiorstw. E. I. Altman¹⁰ zaproponował kilka wersji tak zwanej funkcji Z. Model, który zastosowano w niniejszym opracowaniu powstała w 1983 roku i sprowadza się do postaci zaprezentowanej w Tabeli 1.

Tabela 1. Druga formuła modelu E. I. Altmana

Model Z-Score E. I. Altmana	
Z'	$0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5$
X ₁	kapitał pracujący / aktywa całkowite
X ₂	zysk zatrzymany / aktywa całkowite
X ₃	zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem / aktywa całkowite
X ₄	księgową wartość kapitału własnego / wartość księgową kapitału obcego
X ₅	sprzedaż netto / aktywa całkowite.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. I. Altman, *The Success of Business Failure Prediction Models: An International Survey*, *Journal of Banking and Finance* 1984, czerwiec, s. 171 i n.

Model Altmana dostarcza informacji¹¹ na temat zagrożenia bankructwem i wypłacalności przedsiębiorstwa¹². Wynik badań odnosi się do przyjętych granic klasyfikacji przedsiębiorstw oraz do poszczególnych grup zaszeregowania. Zaprezentowany model nazywany jest funkcją Zeta lub modelem Z-Score i bazuje na parametrach pierwotnej koncepcji E. I. Altmana za wyjątkiem zmiennej X₄, w której zamiast wartości rynkowej zastosowano wartość księgową¹³. Przepiętowanie funkcji Zeta spowodowało, że z koncepcji Altmana mogła skorzystać większa liczba przedsiębiorstw. Pierwotna wersja koncepcji E. I. Altmana wymagała znajomości rynkowej wartości kapitału własnego badanego przedsiębiorstwa¹⁴.

¹⁰ Pierwotna koncepcja E. I. Altmana powstała w 1968 roku i miała następującą postać: $Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5$. E. I. Altman, *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*, *Journal of Finance* 1968, September, s. 589 i n.

¹¹ M. Ciecierski, *Identyfikacja potrzeb informacyjnych wywiadu gospodarczego*, w: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, redakcja naukowa R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków, 2004 r., s. 375 za G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 2003 r., s. 296; C. Suszyński C., *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007. s. 309; T. Rojek, *Wartość poznawcza informacji jako strategicznego zasobu w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, Praca zbiorowa pod redakcją R. Borowieckiego i M. Kwiecińskiego, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2001 r., s. 183.

¹² D. Zarzecki, *Analiza dyskryminacyjna jako metoda oceny zagrożenia bankructwem*, [w:] Zarzecki D. red., *Czas na pieniądź*, T. 1, US, Szczecin 2003, 173-182.

¹³ E. I. Altman, *The Success of Business Failure Prediction Models: An International Survey*, *Journal of Banking and Finance* 1984, czerwiec, s. 171 i n; E. I. Altman, E. Hotchkiss, *Trudności finansowe a upadłość firm*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 229-239.

¹⁴ A. Gnysińska, *Model Altmana jako kompleksowy sposób oceny ryzyka bankructwa na podstawie spółek branży budowlanej*, [w:] „Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Problemy kwantyfikacji wartości”, pod red. B. Micherdy, M. Andrzejewskiego, Wyd., UE Kraków, Kraków 2013, s. 66-67.

Model Z-Score, opierając się na bilansowej (księgowej) wartości kapitału własnego, skierowany był do przedsiębiorstw, które nie mogły określić rynkowej wartości kapitału własnego.

Kolejna wersja modelu Z-Score polega na wyeliminowaniu ostatniej zmiennej funkcji Z' , jaką jest parametr X_5 . Taka zmiana podyktowana jest faktem, iż wskaźnik rotacji aktywów X_5 jest silnie uzależniony od rynku, w jakim badane przedsiębiorstwo działa. Wyeliminowanie zmiennej X_5 uczyniło z funkcji Z' uniwersalną i ponadsektorową metodę wczesnego ostrzegania bankructwa w badanym przedsiębiorstwie¹⁵. W trakcie wieloletnich badań empirycznych Altman znacząco rozwinął model implementując oprogramowanie komputerowe wspomagające estymacje parametrów modelu¹⁶. Prowadzone badania przyczyniły się do pracowania kilku różnych modeli¹⁷.

Modele Altmana, oprócz zalet, posiadają też wady, spośród których najistotniejszą jest większa trafność prowadzonych prognoz w przedsiębiorstwach funkcjonujących w zbliżonych branżach¹⁸. Przedstawiona koncepcja E. I. Altmana prezentują tylko wybrany fragment badań naukowych i mają za zadanie przedstawić przykładowe koncepcje prognozowania upadłości przedsiębiorstw.

3. Ocena zastosowania modelu Altmana w procesach decyzyjnych badanego przedsiębiorstwa

W opracowaniu proces badawczy przeprowadzono na podstawie studium przypadku, który pozwala na przedstawienie dokładnego i pogłębionego obrazu badanych zjawisk i relacji¹⁹. Studium przypadku jest jednak metodą o ograniczonej (probabilistycznej) możliwości poznania naukowego. Należy pamiętać, iż ograniczeniami studium przypadku są: mała reprezentatywność wyników, intuicyjność i subiektywność sądów, duża czasochłonność oraz wysokie koszty prowadzonych badań. Do oceny modelu E. I. Altmana jako instrumentu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie wybrano przedsiębiorstwo przemysłu cementowego nazwanego umownie przedsiębiorstwo β . Badania empiryczne przeprowadzono na podstawie doboru celowego w oparciu o informacje finansowe udostępnione przez badane przedsiębiorstwo. Okresem badawczym są lata 2005 – 2013.

Pierwszy etap prac badawczych obejmuje weryfikację modelu Altmana w przedsiębiorstwie β . W tabeli 2. zaprezentowano kształtowanie się poziomu wskaźników w modelu Altmana dla przedsiębiorstwa β w badanym okresie.

Badanie płynności finansowej w przedsiębiorstwie β przeprowadzone w oparciu o kapitał obrotowy informuje, iż w 2005 roku przedsiębiorstwo posiadało niską zdolność do regulowania zobowiązań. W roku 2006 nastąpiła wyraźna poprawa zdolności przedsiębiorstwa β do regulowania zobowiązań. W roku 2007 nastąpił nieznaczny spadek płynności, jednakże analizując poziom wskaźnika w porównaniu z poziomem płynności bieżącej w omawianym okresie, znajduje się on w granicach normy. Rok 2009 to kolejny istotny spadek płynności finansowej. W latach 2010 – 2013 następuje wyraźna i silna poprawa płynności finansowej badanego przedsiębiorstwa, informując o wyjściu przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej (wykres 1).

¹⁵ E. I. Altman, E. Hotchkiss, *Trudności finansowe a upadłość firm*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 229-239: $Z'' = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 6,72 X_3 + 1,05 X_4$

¹⁶ E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „*Ekonomista*”, Nr 2/2006, s. 205-235.

¹⁷ E. I., Altman, E. Hotchkiss, *Trudności finansowe a upadłość firm*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 234.

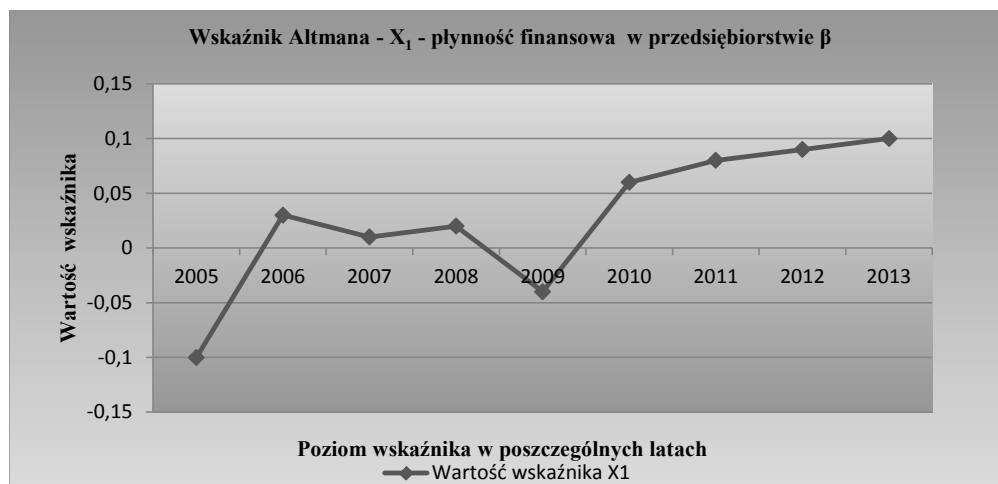
¹⁸ H. Kościelniak H., *Ocena kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw przy wykorzystaniu uproszczonej multiplikacyjnej analizy dyskryminacji*, *Przegląd Organizacji*, nr 6/1998, s. s.26-28; J. Kitowski, *Metody dyskryminacyjne w badaniu sprawozdań finansowych*, ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. *Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, 2015, nr 74 T.2, s. 103-116.

¹⁹ W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 189-209.

Tabela 2. Kształtowanie się wskaźników częstkowych w modelu Altmana dla przedsiębiorstwa β w latach 2005-2013

Formuła wskaźnika	Rok obrotowy								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
$X1 = \text{kapitał pracujący} / \text{aktywa ogółem}$	-0,1	0,03	0,01	0,02	-0,04	0,06	0,08	0,09	0,10
$X2 = \text{zysk netto} - \text{dywidenda} / \text{aktywa ogółem}$	0,06	0,1	0,05	0,07	-0,11	0,06	0,15	0,19	0,22
$X3 = \text{zysk brutto} - \text{zapłacone odsetki} / \text{aktywa ogółem}$	0,08	0,21	0,31	0,39	0,33	0,24	0,26	0,28	0,31
$X4 = \text{wartość księgową kapitału własnego} / \text{wartość kapitału obcego}$	1,04	1,5	1,56	1,67	1,29	1,47	1,53	1,59	1,64
$X5 = \text{przychody ze sprzedaży} / \text{aktywa ogółem}$	0,57	0,69	0,8	0,89	0,89	0,78	0,8	0,9	1,00
Z = Wskaźnik Altmana	4,22	6,09	6,35	6,85	5,32	6,06	6,38	6,73	7,04

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 1. Poziom płynności finansowej (wskaźnik $X1$ w modelu Altmana) dla przedsiębiorstwa β 

Źródło: Opracowanie własne.

W przedsiębiorstwie β następuje wzrost wartości wskaźnika skumulowanej rentowności aktywów w roku 2006. Wyplata dywidend w 2007 roku powoduje obniżenie wartości wskaźnika do poziomu z 2005 roku. W 2008 roku następuje nieznaczny wzrost akumulacji zysków zatrzymanych w przedsiębiorstwie. W 2009 roku następuje silny spadek wartości wskaźnika, świadcząc o relatywnie większym przyroście aktywów przy jednoczesnym spadku zysku netto zatrzymanego w przedsiębiorstwie. W latach 2010 – 2013 następuje wzrost poziomu wskaźnika, informując o podjęciu efektywnych decyzji dotyczących akumulowania zysków w przedsiębiorstwie (wykres 2.).

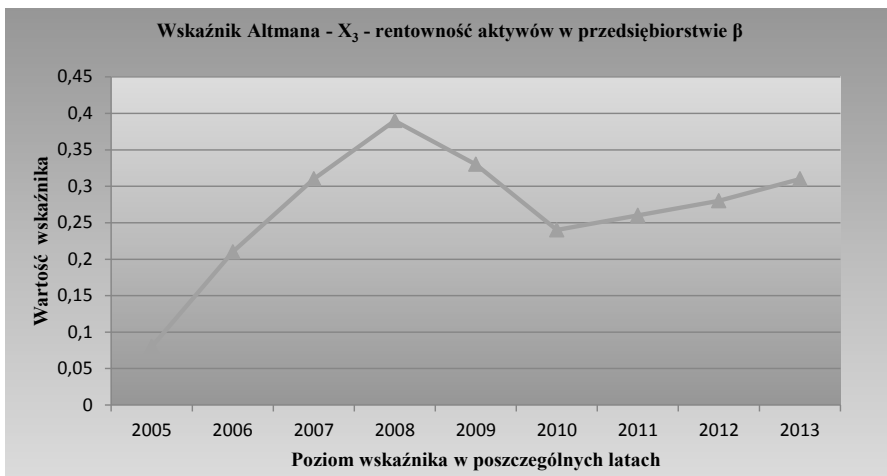
Wykres 2. Poziom skumulowanej rentowności aktywów (wskaźnik X_2 w modelu Altmana) dla przedsiębiorstwa β



Źródło: Opracowanie własne.

Oplącalność prowadzonej działalności mierzona wskaźnikiem rentowności aktywów w przedsiębiorstwie β świadczy o prawidłowym procesie decyzyjnym w tym przedsiębiorstwie. W latach 2005 – 2008 wartość wskaźnika rentowności brutto aktywów z odsetkami informowała o wzroście zaangażowania aktywów w generowaniu wyniku finansowego. W latach 2009 – 2010 nastąpił nieznaczny spadek rentowności aktywów, odzwierciedlając sytuację kryzysową na rynku cementów. Od roku 2011 efektywność wykorzystania majątku w przedsiębiorstwie β wzrasta, będąc konsekwencją poprawy koniunktury gospodarczej i wzrostu przychodów ze sprzedaży (wykres 3).

Wykres 3. Poziom rentowności aktywów (wskaźnik X_3 w modelu Altmana) dla przedsiębiorstwa β



Źródło: Opracowanie własne.

W przedsiębiorstwie β efektywność kapitału własnego w całym okresie badawczym utrzymuje się powyżej 1, co informuje o zachowaniu złotej reguły finansowania. W latach 2005 – 2008 udział kapitału własnego w finansowaniu zobowiązań ogółem wykazuje tendencję wzrostową. W latach 2009 – 2010

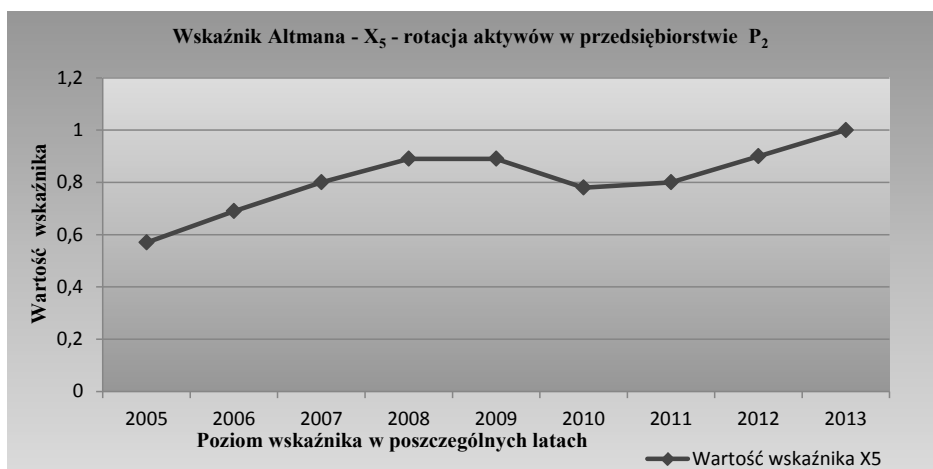
nastąpił wzrost udziału zobowiązań w ogólnej strukturze pasywów, powodując obniżenie poziomu wskaźnika. W latach 2011 – 2013 następuje systematyczny wzrost poziomu wskaźnika, informując o wzroście udziału kapitałów własnych w strukturze pasywów. Sytuacja wzrostowa była spowodowana utrzymaniem się zobowiązań na względnie stałym poziomie oraz osiągnięciem dodatniego wyniku finansowego w omawianym okresie (wykres 4).

Wykres 4. Poziom efektywności księgowej kapitału własnego (wskaźnik X_4 w modelu Altmana) dla przedsiębiorstwa β Źródło: Opracowanie własne.



W przedsiębiorstwie β wskaźnik rotacji aktywów wykazywał tendencję wzrostową w latach 2005 – 2009. Świadczy to o systematycznym wzroście efektywności gospodarowania zasobami majątkowymi badanego przedsiębiorstwa. W roku 2010 nastąpił spadek wartości wskaźnika, jednak mimo spadku, poziom wskaźnika był wysoki (poziom z roku 2007). W latach 2011 – 2013 następuje wzrost wartości wskaźnika rotacji aktywów, dostarczając informacji o wzroście wykorzystania aktywów zaangażowanych w działalność badanego przedsiębiorstwa do generowania przychodów ze sprzedaży (wykres 5).

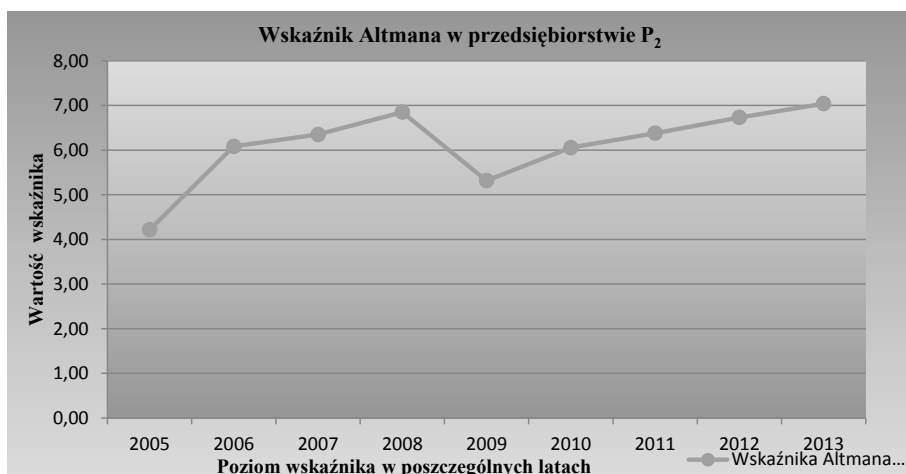
Wykres 5. Poziom rotacji aktywów (wskaźnik X_5 w modelu Altmana) dla przedsiębiorstwa β



Źródło: Opracowanie własne.

Badając zdolność do kontynuacji działalności oraz wypłacalność w przedsiębiorstwie β , należy stwierdzić, iż analiza modelu Altmana pokazuje bardzo dobrą kondycję tego przedsiębiorstwa. W prawdzie w roku 2009 nastąpiło obniżenie poziomu wskaźnika, jednakże jego wartość była ponad normą (wykres 6).

Wykres 6. Kształtowanie się wskaźnika Z' w modelu Altmana w przedsiębiorstwie β



Źródło: Opracowanie własne.

Spadek poziomu wypłacalności w przedsiębiorstwie β w 2009 roku był spowodowany między innymi spadkiem rentowności aktywów ($X3$) i spadkiem poziomu płynności finansowej ($X1$). W latach 2010 – 2013 występuje trend wzrostowy w modelu Altmana obliczony dla przedsiębiorstwa β i informuje, iż kadra menadżerska podejmowała poprawne decyzje w okresie kryzysu na rynkach cementów. Tabela 3. prezentuje kształtowanie wskaźników w modelu Altmana dla przedsiębiorstwa β w badanym okresie.

Tabela 3. Zależność między czynnikami kształtującymi wskaźnik Z' w przedsiębiorstwie β cementowego w latach 2005-2013

<i>Współczynnik korelacji Pearsona pomiędzy:</i>	<i>Z' = Wskaźnik Altmana w przedsiębiorstwie β</i>
<i>$X1$ = Płynność finansowa</i>	0,88
<i>$X2$ = Skumulowana rentowność aktywów</i>	0,58
<i>$X3$ = Rentowność aktywów</i>	0,74
<i>$X4$ = Efektywność rynkowa kapitału</i>	0,99
<i>$X5$ = Rotacja aktywów</i>	0,76

Źródło: obliczenia własne – korelacja statystycznie istotna na poziomie istotności 0,05 (na poziomie istotności 0,01 – rozkład t-Studenta).

W celu uszczegółowienia oceny modelu E. I. Altmana w badanym przedsiębiorstwie w ostatnim etapie prac badawczych przeprowadzono badanie siły i kierunku zależności liniowej między czynnikami decyzyjnymi w oparciu o badania wartości współczynnika korelacji Pearsona. Podsumowując, badanie

związku korelacyjnego pomiędzy wskaźnikiem Z' Altmana i jego elementami składowymi w przedsiębiorstwie β wskazuje na występowanie bardzo silnych zależności dodatnich pomiędzy wskaźnikiem Z' i płynnością finansową oraz efektywnością rynkową kapitału (tabela 2). W przedsiębiorstwie β zauważa się silną zależność pomiędzy wskaźnikiem Z' i rentowością aktywów oraz ich rotacją, co świadczy o kontrolowaniu przez badane przedsiębiorstwo efektywności i opłacalności prowadzonej działalności oraz sprawności działania. Korelacja występująca pomiędzy wskaźnikiem Z' i skumulowaną rentowością aktywów wykazuje umiarkowaną zależność dodatnią. Badane związki są statystycznie istotne (istotność na poziomie $\alpha = 0,05$).

4. Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, iż przedsiębiorstwo β jest skoncentrowane na zachowaniu wypłacalności poprzez systematyczną poprawę płynności finansowej. Priorytetem jest efektywność struktury kapitałowej, która pozwala zapewnić stabilność prowadzonej działalności wobec zmienności otoczenia. Ważnym obszarem decyzyjnym w przedsiębiorstwie β jest sprawność działania, efektywność wykorzystania zasobów oraz polityka sprzedaży oparta zarówno na jakości, jak i ilości sprzedawanych asortymentów, co ma zapewnić osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz długoterminową rentowność.

Celem opracowania było poznanie i ocena cechy decyzyjnych modelu E. I. Altmana jako instrumentu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Głównym wkładem opracowania są jego mocne dowody empiryczne umożliwiające ocenę cechy decyzyjnych modelu E. I. Altmana jako instrumentu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Konstatując, wśród pozytywnych cech modelu E. I. Altmana jako instrumentu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie można wymienić, iż model ten posiada właściwości powiązań ilościowych z innymi grupami wskaźników oraz właściwości dyskryminacyjne. Wskazany model spełnia merytoryczne wymogi selekcji, gdyż jego możliwości diagnostyczne pozwalają na selektywne opisanie badanych zjawisk. Kompleksowość poszczególnych procedur w modelu E. I. Altmana stwarza warunki do przeprowadzenia obiektywnej analizy kondycji finansowej przedsiębiorstwa. W rozważaniach rozszerzamy zastosowanie modelu E. I. Altmana z narzędzia umożliwiającego wczesne wykrywanie symptomów zagrożenia kontynuacji działalności do instrumentu podejmowania decyzji posiadającego możliwości aplikacyjne, pozwalające kwantyfikować wybrane obszary działalności badanych przedsiębiorstw. Informacje otrzymane w wyniku badania modelem E. I. Altmana pozwalają na skuteczne podejmowanie decyzji w celu podnoszenia efektywność zarządzania przedsiębiorstwem. Podsumowując negatywne cechy modelu E. I. Altmana, należy zaznaczyć, iż nie jest to metoda nowszej generacji. Model charakteryzuje się woluntarystycznym traktowaniem założeń dotyczących normalności rozkładów wskaźników w analizie dyskryminacyjnej²⁰. Jednakże zaakcentowania wymaga fakt, iż dla odbiorców wewnętrznych informacje generowane przez model E. I. Altmana, wady te nie stanowią problemu decyzyjnego.

Przeprowadzone badania w oparciu o studium przypadku wspierają aktualny pogląd, że szybkość podejmowanych decyzji jest determinowana jakością informacji zarządczej, generowanej przez instrumentarium współczesnego zarządzania. Należy podkreślić, iż badanie w oparciu o studium przypadku powoduje pewne ograniczenia zmniejszające możliwości generalizacji na inne konteksty badawcze. Dlatego podsumowując trzeba zachować ostrożność przy generalizacji wyników badań, ponieważ w przypadku badania innych modeli dyskryminacyjnych niezbędne byłoby przeprowadzenie szerszej analizy.

²⁰ E. Mączyńska, M. Zawadzki, Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw, „*Ekonomista*”, Nr 2/2006. s. 205-235.

Problematyka instrumentarium podejmowania decyzji nie jest nowa, ale wciąż aktualna z uwagi na turbulentność otoczenia w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Część rozważań przedstawiono w ujęciu ogólnym, co z jednej strony pozwoliło naświetlić złożoność podejmowanej problematyki, z drugiej strony inspiruje do dalszych badań i poszukiwań w tym obszarze.

Literatura

1. Altman E. I., Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *Journal of Finance* 1968, September.
2. Altman, E. Hotchkiss, Trudności finansowe a upadłość firm, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007.
3. Altman, The Success of Business Failure Prediction Models: An International Survey, *Journal of Banking and Finance* 1984, czerwiec.
4. Bolesta-Kukułka K., Świat organizacji, [w]: Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. nauk., A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2006.
5. Borowiecki R., Kwiecieński M., (red.), Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2001.
6. Ciecierski M., Identyfikacja potrzeb informacyjnych wywiadu gospodarczego, [w:] Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania, redakcja naukowa R. Borowiecki, M. Kwiecieński, Zakamycze, Kraków, 2004.
7. Czakon W. (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 189–209.
8. Drucker P. F., Praktyka zarządzania, Biblioteka Nowoczesności, AE Kraków, Kraków 1994.
9. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 2003.
10. Gnysińska A., Model Altmana jako kompleksowy sposób oceny ryzyka bankructwa na podstawie spółek branży budowlanej, [w:] „Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Problemy kwantyfikacji wartości”, pod red. B. Micherdy, M. Andrzejewskiego, Wyd., UE Kraków, Kraków 2013.
11. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2000.
12. Jaki A., Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie, ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. *Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, 2013/59.
13. Kitowski J., Metody dyskryminacyjne w badaniu sprawozdań finansowych, ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. *Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, 2015, nr 74 T.2.
14. Kościelniak H., Ocena kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw przy wykorzystaniu uproszczonej multiplikacyjnej analizy dyskryminacji, *Przegląd Organizacji*, nr 6/1998.
15. Koźmiński A.K., W. Piotrowski (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2006.
16. Krupski R., Elastyczność celów i strategii, [w]: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
17. Krupski, Elastyczność celów i strategii, [w]: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
18. Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, AE Wrocław, Wrocław 2001.
19. Łucki Z., Filipowicz P., Stach I., Wąchol J., Badanie operacyjne, AGH, Kraków 2008.
20. Mączyńska E., M. Zawadzki, Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw, „*Ekonomista*”, Nr 2/2006.
21. Niemczyk J., Strategia. Od planu do sieci, wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
22. Nogalski B., Zarządzanie antykrzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 2004.
23. Nowicka-Skoron M., Efektywność systemów logistycznych, PWE, Warszawa 2000.
24. Peterson M., An introduction to decision theory, Cambridge University Press, Cambridge 2009.

25. Rojek T., Wartość poznawcza informacji jako strategicznego zasobu w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwie przyszłości, pr. zbior. pod red. R. Borowieckiego i M. Kwiecińskiego, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2001.
26. Romanowska M., Podejmowanie decyzji w organizacji, [w:] Podstawy zarządzania, pod red. M. Strużyckiego, Wyd. SGH, Warszawa 2014.
27. Stachowicz J., Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Zeszyty Naukowe PTE, 9/2011.
28. Suszyński C. (2007), Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie, PWE, Warszawa.
29. Turek I., Współpraca między organizacjami w zarządzaniu pracami badawczo-rozwojowymi, Studia Ekonomiczne, UE w Katowicach 225/2015.
30. Urbanowska-Sojkin E., Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie, red., PWE, Warszawa 2011.
31. Wanielista K., Miłkowska I., Słownik menedżera, Wyd. Naukowo-Techniczne „Fraktal”, Wrocław 1998.
32. Zarzecki D., Analiza dyskryminacyjna jako metoda oceny zagrożenia bankructwem, [w:] Zarzecki D. red., Czas na pieniądź, T. 1, US, Szczecin 2003.

Summary

THE INSTRUMENTS OF EFFICIENT DECISION-MAKING IN BUSINESS MANAGEMENT – CASE STUDY

In the paper, there has been discussed the problem of the selection of the instruments of efficient decision-making while indicating its impact on the management process in the surveyed company of the cement sector. The whole of the presented considerations has been divided into two basic parts. The first part of the paper presents the essence of the Altman model as an instrument supporting decision-making. The considerations included in the second part are the presentation of the results of the empirical studies conducted in the area of the assessment of the application of the Altman model in decision-making processes of the examined company. The aim of the paper is to learn and assess the characteristics of decision-making of the model by E. I. Altman as an instrument of decision-making in the enterprise. The research methods applied to achieve the objective are literature studies, case study, descriptive analysis, trend analysis of the Altman model and Pearson's linear correlation coefficient to describe the relationship between the parameters of the Altman model. The research period are the years of 2005-2013. The problem of the selection of the instruments of decision-making in the enterprise is important and up-to-date due to the turbulent nature of the environment in which modern enterprises operate and the necessity to take quick decisions by managers.

CZEŚĆ II

SIECIOWE UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

Beata Barczak
Katedra Procesu Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WIELOKRYTERIALNA OCENA EFEKTYWNOŚCI STRUKTUR SIECIOWYCH¹

Streszczenie

Podjęta w artykule problematyka związana jest z oceną efektywności struktur sieciowych. Główną przesłanką podjęcia badań w tym zakresie jest fakt, iż pomimo jej bardzo istotnego znaczenia problematyka ta nie znalazła jak dotąd odpowiedniego miejsca w dociekaniach teoretycznych i praktycznych. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych w zakresie wielokryterialnej oceny agregatywnej efektywności 63 klastrów działających na terenie Polski. W pierwszej części artykułu przedstawiono cel i przedmiot badań oraz scharakteryzowano metodę wielokryterialnej oceny agregatywnej. Następnie zaprezentowano postępowanie badawcze związane z przeprowadzaną oceną, w szczególności zwracając uwagę na kryteria i wzorce wykorzystywane w ocenie efektywności badanych klastrów. W końcowej części artykułu zawarto wnioski z przeprowadzonych badań.

* * *

1. Wprowadzenie

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule są struktury sieciowe definiowane jako układ relacji (powiązań) o charakterze zewnętrznym i/lub wewnętrznym pomiędzy elementami składowymi sieci czyli pracownikami lub jednostkami organizacyjnymi (np. działy, wydziały) i/lub niezależnymi podmiotami (np. przedsiębiorstwa, organizacje publiczne)². W praktyce oznacza to powiązanie elementów rozmaitych organizacji i instytucji w różnorodne kombinacje sieciowe (zależnie od potrzeb), a ich liczba i charakter zdeterminowane są liczbą i rodzajem relacji zachodzących między elementami składowymi sieci.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu *Model oceny efektywności sieci biznesowych*. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/01030

² W literaturze polskiej i zagranicznej istnieje bardzo wiele różnorodnych definicji struktur sieciowych, akcentujących różne formy relacji zachodzących między uczestnikami sieci, zwracających uwagę na sposób ich powiązania oraz poziom autonomii [por. np. Steers R.M.1975, s.549, Gomes-Casseres B. 1996, Jędrzejczyk Z., Kukuła K., Skrzypek J., Walkosz A. 2011, *Doskonalenie...*2009, Kukuła K. 2000, Czakon 2012].

Jedną z najistotniejszych przesłanek tworzenia sieci organizacyjnych i zarazem interesującą perspektywą badawczą jest rozpatrywanie tego procesu ze względu na efektywność³. Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, iż pomimo, że problematyka sieci jest w niej silnie eksponowana, jak dotychczas relatywnie niewiele badań poświęconych jest pomiarowi efektywności sieci. Problematyka ta nie znalazła jak dotąd odpowiedniego miejsca w dociekaniach teoretycznych i praktycznych mimo jej niewątpliwie bardzo istotnego znaczenia.

Efektywność organizacji jest pojęciem wielowymiarowym. Współcześni badacze, zajmujący się problemem efektywności wskazują na konieczność jednoczesnego wykorzystywania zarówno ujęcia celowościowego i systemowego w ocenie efektywności organizacji. Poglądy takie znajdują odzwierciedlenie we współczesnych interpretacjach pojęcia efektywności, jako „kategorii oceny organizacji”. Według R.M. Steers’a⁴, jednego z głównych zachodnich badaczy zajmujących się efektywnością, efektywność organizacyjną można określić jako zdolność organizacji do osiągnięcia i realizacji swoich celów operacyjnych. Tak szerokie ujęcie efektywności wymaga jej rozpatrywania w różnych wymiarach i na różnych poziomach agregacji, wykorzystując zarówno ilościowe, jak i jakościowe kryteria.

W niniejszym artykule zaprezentowano wielokryterialną ocenę efektywności struktur sieciowych. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych, w których przeprowadzono wielokryterialną ocenę agregatową 63 klastrów działających na terenie Polski.

W pierwszej części artykułu przedstawiono cel i przedmiot badań oraz scharakteryzowano metodę wielokryterialnej oceny agregatowej. Następnie zaprezentowano postępowanie badawcze związane z przeprowadzaną oceną, w którym szczególną rolę pełni dobór kryteriów i wzorców oceny. W końcowej części artykułu zawarto wnioski z przeprowadzonych badań.

2. Cel, przedmiot i metoda badań

Prezentowane badania są efektem prac prowadzonych w 2013 r. Podstawowym celem przeprowadzonych badań była:

- ocena efektywności badanych klastrów w wykorzystaniem dobranych kryteriów (syntetycznych i cząstkowych) i wzorców oceny z podziałem na grupy rodzajowe,
- kategoryzacja badanych klastrów (zakwalifikowanie poszczególnych klastrów do kategorii wskazujących na gradację ważności obliczonego indeksu efektywności),
- ocena potencjału wiedzy i innowacyjności badanych klastrów,
- zbadanie wpływu potencjału wiedzy i innowacyjności na efektywność badanych klastrów.

Badania przeprowadzono w 63 klastrach działających w różnych branżach za pomocą kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz ten skierowany był do koordynatorów 200 klastrów i inicjatyw klastrowych zidentyfikowanych na podstawie bazy klastrów zawartej w Portalu innowacji – klastry. Większość badanych klastrów (59,26%) to klastry o zasięgu regionalnym, zasięg krajowy i międzynarodowy posiada 18,52% badanych klastrów, a tylko 3,7% to klastry o zasięgu globalnym.

Dla przeprowadzenia oceny efektywności badanych klastrów wykorzystano wielokryterialną ocenę agregatową uwzględniającą ustalone wzorce i kryteria oceny. W analizowanym przypadku ocena agregatowa jest częścią metodyki analizy diagnostycznej ukierunkowanej na badanie osiągnięć (efektywności) sieci.

³ Problematyka efektywności struktur sieciowych znajduje odzwierciedlenie m.in. w pracach następujących badaczy: [Dyer J. 1997; Gomes-Casseres B., 1996; Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H. 2003; Camarinha-Matos L.M., Abreu A. 2007].

⁴ Steers R.M., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly”, 1975, nr 20, s.549.

Wielokryterialna ocena zjawiska w różnych obiektach staje się możliwa, gdy dokonamy przekształcenia wartości cech oryginalnych celem ich ujednoczenia. Przekształcone zmienne są pozbawione mian i przybierają wartości zbliżonego rzędu wielkości. Sposoby transformacji wartości oryginalnych cech diagnostycznych nazywamy metodami normowania. Unormowane wartości zmiennych diagnostycznych mogą być poddane procesowi agregacji, co prowadzi do uzyskania zmiennej syntetycznej (agregatywnej) charakteryzującej każdy obiekt ze względu na oceniane zjawisko złożone. Znajomość ocen obiektów pozwala na konstrukcję ich rankingu, tzn. układu, w którym obiekty są uporządkowane w kolejności od najlepszego do najgorszego ze względu na wartość zmiennej syntetycznej⁵. Według A. Stabryły⁶ istotą oceny agregatywnej jest ustalenie syntetycznej wartości stanu organizacyjnego i funkcjonowania organizacji, na podstawie scalenia w jedną całość pojedynczych kryteriów oceny. Metoda ta stanowi pochodną podejścia wieloaspektowego ponieważ chcąc zespolić w jedną całość różne aspekty porównawcze (wymiar, perspektywy) należy wskazać właściwe dla nich kryteria oceny. Charakterystycznym wyróżnikiem oceny agregatywnej jest zasada scalenia pojedynczych kryteriów⁷ dla potrzeb uzyskania odpowiedzi na pytanie o ogólną wartość badanego obiektu. W takim rozumieniu ocena agregatowa może służyć jako instrument wspomagający przeprowadzenie oceny efektywności sieci organizacyjnych.

Uniwersalną koncepcją oceny agregatywnej jest analiza preferencji, która jest podejściem badawczym polegającym na kwalifikowaniu obiektów w określonej skali czego wyrazem jest hierarchia ważności obiektów⁸. Analiza preferencji to zarówno proces oceny, jak i proces weryfikacji wystawionych ocen. Ogólnym celem tego podejścia jest wielokryterialna ocena agregatowa, która może być ukierunkowana zarówno na badania analityczne i porównawcze, jak i na wybór rozwiązań wariantowych.

- cykl procesu badawczego właściwy dla omawianej metody składa się z następujących etapów:
- określenie struktury kryteriów oceny,
- kwalifikacja kryteriów oceny
- ocena sprawdzająca i kategoryzacja osiągnięć przedsiębiorstwa.

3. Określenie struktury kryteriów oceny

W tym etapie postępowania przeprowadzono dobór mierników o charakterze diagnostycznym, które w tym przypadku służą do orzekania, jaki jest stan faktyczny. Kryteria oceny są cechami lub parametrami o charakterze aksjologicznym (wartościującym).

W kompleksowej kwalifikacji działalności organizacji struktura kryteriów oceny powinna być różnorodna, ale zarazem należy zadbać o komplementarność poszczególnych kryteriów. Zasadniczym problemem na tym etapie jest ustalenie rodzaju i liczby kryteriów. Dobór rodzajowy i ilościowy kryteriów oceny jest dokonywany na podstawie dwóch kroków postępowania badawczego⁹:

⁵ Jędrzejczyk Z., Kukuła K., Skrzypek J., Walkosz A., *Badania operacyjne w przykładach i zadaniach* pod red. K. Kukuły, PWN, Warszawa 2011.

⁶ Stabryła A., *Metody oceny agregatywnej w podejmowaniu decyzji projektowych*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, 2011, nr 1(17), s. 236.

⁷ Podejście, jakie reprezentuje ocena agregatowa, jest wielokryterialną kwalifikacją danego obiektu, co oznacza, iż podlega on ocenie przy zastosowaniu większej ilości kryteriów. Taki sposób oceny uzasadnia się tym, że kwalifikacja wielokryterialna jest pełniejsza aniżeli jednokryterialna, daje więc bardziej wszechstronny obraz stanu faktycznego lub proponowanego rozwiązania.

⁸ Stabryła A., *Produktywność strukturalna w zarządzaniu rozwojem firmy*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, »Zarządzanie przedsiębiorstwem« 2000, nr 3, s.92.

⁹ *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, pod. red. A. Stabryły, Wydawnictwo C.H. Back, Warszawa 2009, s.244.

Tabela. 1. Zestaw kryteriów i wzorców wykorzystanych do wielokryterialnej oceny agregatywnej badanych klastrów

Grupy rodzajowe kryteriów	Kryteria syntetyczne	Kryteria cząstkowe	Wzorce
Grupa 1. Kryteria oceny efektywności struktury sieciowej (wymiar ekonomiczny)	K1. Rachunek produktywności	produktywność strukturalna	- wskaźniki produktywności P i Pi większe od 1 (działalność generuje zysk)
	K2. Wskaźniki produktywności aktywów ogółem	wskaźnik produktywności aktywów ogółem	- wartość wskaźnika wzrasta w czasie np. w porównaniu z zeszłymi latami (oznacza to pożądaną wzrost produkcji na jednostkę majątku) - poziom wskaźnika jest wyższy w porównaniu z innymi firmami tej samej branży (wzorcem w tym przypadku może być firma, która ma najwyższy poziom wskaźnika w danej branży)
	K3. Wskaźniki rentowności sprzedaży	wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS)	- poziom wskaźnika ROS wyższy w porównaniu z innymi firmami tej samej branży (wzorcem w tym przypadku może być firma, która ma najwyższy poziom wskaźnika w danej branży)
Grupa 2. Kryteria oceny struktury sieciowej (wymiar strukturalny)	K4. Cele i zadania	zgodność celów i warunków działania, zasadność celów	- cele są dostosowane do oczekiwań otoczenia i warunków działania - cele są dostosowane do przyjętej strategii - kompletny zestaw celów i zadań z punktu widzenia prowadzonej działalności
	K5. Elastyczność (dynamika)	zmiennosc relacji sieciowych w przedziale czasu	- ocena rzeczywistej realizacji celów i zadań (brak zastrzeżeń) - nie występują przypadki nie realizacji celów lub zadań spowodowane brakiem zasobów - występują wysokie wartości odchylenia standardowego ¹⁰ świadczące o dużej zmienności liczebności układu w określonym przedziale czasu
	K6. Koordynacja	liczba ośrodków koordynujących działalność w sieci	- zmienność członkostwa w sieci jest duża (zmiany są częste) i nieplanowana przez uczestników - występuje duża zmienność liczebności relacji sieciowych w przedziale czasu
		liczba ośrodków koordynujących działalność w sieci	- liczba ośrodków inicjujących powiązania zbliża się do liczby n (liczby uczestników sieci) ¹¹ - występuje duża cyrkulacja uprawnień w zakresie koordynowania sieci - występują zmiany ośrodków koordynacji (zmiany uprawnień do koordynacji) - występuje znaczna liczba powiązań generowanych przez centra koordynacyjne

¹⁰ wysokie wartości odchylenia standardowego połączone z dużą częstotliwością przekonfigurowania układu świadczą o zbliżaniu się badanej organizacji do jej modelowego obrazu. Niskie obydwie wartości są objawem dużej stabilności układu i braku elastyczności czy to z powodu konwencjonalnego podejścia do zarządzania, czy też brak zmienności otoczenia.

¹¹ Jeśli liczba ośrodków inicjujących powiązania zbliża się do liczby n (liczby uczestników sieci) oraz występuje zmienność (cyrkulacja uprawnień koordynacyjnych) świadczy to o zbliżaniu się opisywanej organizacji do modelowego obrazu sieci wirtualnej. Sytuacją pośrednią jest duża liczba ośrodków koordynujących bez żadnej cyrkulacji. Sytuacją najbardziej konwencjonalną jest natomiast jeden ośrodek koordynacyjny i brak cyrkulacji.

	K7. Spójność	występowanie lub brak luk komunikacyjnych sprawiających, że informacja lub wiedza nie dociera do poszczególnych węzłów sieci liczba połączeń między węzłami siła i charakter związków między podmiotami relacje związków aktywnych do nieaktywnych	<ul style="list-style-type: none"> - nie występują luki komunikacyjne, sprawiające, że informacja lub wiedza nie dociera do poszczególnych węzłów sieci - występuje maksymalna liczba połączeń między węzłami (każdy podmiot (węzeł) sieci ma relacje z każdym innym podmiotem (węzłem) należącym do tej samej sieci) - występują relatywnie mocne, bezpośrednie, intensywne, częste i pozytywne relacje między podmiotami; związki między podmiotami mają charakter trwały - w danym momencie występuje duża liczba podmiotów aktywnych w sieci, która przewyższa liczbę podmiotów nieaktywnych
	K8. Skala działania	tworzony łańcuch wartości, (określa stopień dywersyfikacji działań)	<ul style="list-style-type: none"> - w zależności od specyfiki działalności podmiotów w sieci tworzone łańcuch wartości przyjmuje jedną z trzech konfiguracji:
Grupa 2. Kryteria oceny struktury sieciowej (wymiar strukturalny)	K9. Potencjał sieci	dostęp do rozproszonych zasobów stopień różnicowania jednostek tworzących sieć użyteczność systemów informacyjnych, stopień zaawansowania systemów informacyjnych potencjał finansowy akumulacja zasobów sieciowych	<ul style="list-style-type: none"> -podmioty sieci mają dostęp do źródeł informacji pozostających w dyspozycji innych podmiotów -istnieje infrastruktura techniczna konieczna, aby zapewnić dostęp do rozproszonych zasobów informacyjnych -występuje niska lub skrajnie wysoka różnorodność podmiotów sieci (wartości pośrednie wywierają ujemny wpływ na efektywność sieci) -organizacja wspomaga systemami informacyjnymi następujące zadania: opracowanie nowego produktu lub usługi, czynności administracyjne, komunikację wewnętrzną, przetwarzanie informacji, serwis i obsługę klientów -sieć posiada własne środki finansowe oraz możliwości finansowania (pozyskiwania) środków finansowych -występują bezpośrednie relacje powstające jako efekt współdziałania firmy z klientami, dostawcami oraz współpracującymi z nimi partnerami -podmioty sieci uzyskują wiedzę pośrednią o potencjalnych partnerach (wiedza pozyskana od wcześniejszych współpracowników lub też od partnerów ich partnerów)
	K10. Konfiguracja	stopień centralności	<ul style="list-style-type: none"> - największa aktywność aktora sieci mierzona liczbą powiązań z innymi aktorami (powiązania bezpośrednie). Maksymalna wartość stopnia centralności wynosi n-1, gdzie n – liczba węzłów w sieci
	K11. Formalizacja	zakres formalizacji	<ul style="list-style-type: none"> -każda komórka, jednostka organizacyjna, element sieci (podmiot) posiada pełny zestaw dokumentów organizacyjnych) sposób i szczegółowość opisu zasad i zakresów działania uwzględnia złożoność zadań

Grupy rodzajowe kryteriów	Kryteria syntetyczne	Kryteria cząstkowe	Wzorce
<p>Grupa 3. Kryteria oceny efektywności struktury sieciowej (wymiar zarządzania wiedzą i organizacyjne uczenia się)</p>	<p>K12. Dzielenie się wiedzą</p>	<p>dzielenie się wiedzą z kooperantami dzielenie się wiedzą wewnątrz sieci bariery w dzieleniu się wiedzą</p>	<ul style="list-style-type: none"> - większość podmiotów sieci tworzy wspólne bazy z kooperantami -występuje znaczny stopień wykorzystania nowoczesnych technologii dla usprawniania kontaktów z kooperantami -podmioty sieci w znacznym stopniu pozyskują od kooperantów informacje niezbędne do usprawniania swojej działalności -występuje znaczny stopień wykorzystania nowoczesnych technologii dla usprawniania kontaktów wewnętrznych -podmioty dobrze oceniają wzajemną wymianę informacji -istnieją techniczne i organizacyjne rozwiązania systemów gromadzenia wiedzy -wiedza jest gromadzona i odpowiednio rozpowszechniana -występuje dobra komunikacja -istnieje rozbudowana infrastruktura informatyczna -występuje odpowiedni styl zarządzania -występuje niewielka fluktuacja specjalistów -nie występuje rywalizacja między pracownikami
	<p>K13. Grupowe rozwiązywanie problemów</p>	<p>wzajemne kontakty i korzystanie z pomocy pracowników kompetentnych w danej dziedzinie bariery utrudniające wykorzystanie i wymianę wiedzy między pracownikami udział w pracach projektowych i kołach jakości premiowanie efektów prac grupowych</p>	<ul style="list-style-type: none"> - w każdej chwili musi być dostępna informacja o pracownikach dysponujących określonymi zasobami wiedzy -istnieje możliwość wzajemnego kontaktu i korzystania z pomocy pracowników kompetentnych w danej dziedzinie -nie ma barier utrudniających wykorzystanie i wymianę wiedzy między pracownikami -nie ma rywalizacji, preferowane są raczej efekty pracy grupowej niż indywidualnej -pracowników zachęca się do zespołowego rozwiązywania problemów oraz dzielenia się pomysłami -pracownicy mogą brać udział w pracach projektowych, -efekty prac grupowych są premiowane
	<p>K14. Wykorzystanie systemów informatycznych</p>	<p>stopień wykorzystania systemów informatycznych stopień realizacji funkcji systemu w stosunku do potrzeb informacyjnych użytkownika zastosowanie multimediów sieciowych wykorzystanie narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą</p>	<ul style="list-style-type: none"> - wykorzystywane są następujące systemy: transakcyjne (ST), z bazą danych, wspomagania decyzji (SWD), informowania kierownictwa (SIK), eksperckie (SE), inteligentnego wspomagania decyzji (SIWD), wczesnego ostrzegania (SWO), symulacyjne (DSS), sztuczna inteligencja -wzorcowym poziomem wskaźnika jest wartość 100%, oznaczająca, iż system posiada funkcje, które w pełni zaspokajają potrzeby użytkownika -sieć wykorzystuje aplikacje multimedialne związane z transmisją danych za pośrednictwem sieci zlokalizowanych (Internet, Outernet). Stosowane są: wideokonferencje, kształcenie na odległość, nauka na odległość, interaktywne kioski multimedialne, wymiana informacji między grupami roboczymi, audiowizualne bazy danych, interaktywne systemy informacyjne -sieć wykorzystuje większość z wymienionych narzędzi: bazy danych o klientach, produktach, usługach, technologiach, rynku, konkurentach, systemy obiegu dokumentów, systemy wideokonferencji i telekonferencji, Internet, portale WWW, poczta elektroniczna

<p>Grupa 3.</p>	<p>K.15. Komunikacja wewnętrzna</p>	<p>wykorzystanie technologii informatycznych w procesach komunikowania się znajomość źródeł informacji bariery utrudniające wymianę informacji skuteczność komunikowania się nieformalne kanały informacji wykorzystanie systemów informatycznych do rozpowszechniania wiedzy</p>	<p>- wykorzystywane technologie informatyczne w wysokim stopniu usprawniają system komunikacji wewnętrznej - pracownicy wiedzą, gdzie szukać określonych źródeł informacji - nie ma barier (na poziomie indywidualnym i na poziomie sieci) utrudniających wymianę informacji - istnieją umiejętności na poziomie sieci, które może wykorzystywać zarówno nadawca, jak i odbiorca: (1) śledzenie losów informacji (polega na sprawdzeniu po pewnym czasie czy informacja została odebrana i zrozumiana), (2) regulowanie przepływu informacji (oznacza że nadawca lub odbiorca czyni kroki mające przeciwdziałać ewentualnemu przeladowaniu informacjami), (3) zrozumienie bogactwa różnych środków przekazu (wykorzystywanie różnych środków do komunikacji z pracownikami) - nieformalny obieg informacji jest kontrolowany poprzez utrzymywanie otwartych kanałów komunikacji i szybkie reakcje na nieprawidłowe informacje - do rozpowszechniania wiedzy wykorzystuje się systemy informatyczne ST, z bazą danych, SWD, SIK, SE, SIWD, DSS oraz multimedia</p>
<p>Grupa 4. Kryteria oceny efektywności struktury sieciowej (wymiar innowacyjności)</p>	<p>K.16. Działalność inwestycyjna i nakłady</p>	<p>wskaznik inwestycji (nakłady inwestycyjne jako procent przychodów) nakłady na nowe produkty do nakładów ogółem nakłady na B+R do przychodów</p>	<p>- wskaźnik inwestycji (nakłady inwestycyjne jako procent przychodów) przyjmuje poziom wyższy od średniej dla danej branży - wskaźnik nakładów na nowe produkty do nakładów ogółem kształtuje się na poziomie wyższym od średniej dla danej branży - wskaźnik nakładów na B+R do przychodów kształtuje się poziomie wyższym od średniej dla danej branży</p>
<p>Grupa 4. Kryteria oceny efektywności struktury sieciowej (wymiar innowacyjności)</p>	<p>K.17. Prace badawczo-rozwojowe</p>	<p>dokumentacja pracy badawczo-rozwojowej (patenty, prace racjonalizatorskie, itp) liczba opanowanych technologii wytwórczych i rynków zmiany w zakresie strategii działania innowacje organizacyjne i techniczne badania rynkowe w celu wprowadzenia nowego produktu wprowadzenie lub udoskonalenie produktu lub procesu prace badawcze o charakterze eksperymentalnym lub stosowanym zaawansowane techniki zarządzania</p>	<p>Sieć: - posiada patent (y) na opracowany przez siebie wynalazek, - zrealizowała projekt (y) racjonalizatorskie, zarejestrowała znak (i) towarowy - opanowała przynajmniej jedną technologię wytwórczą lub rynek - wdrożyła nową lub istotnie zmienioną strategię działania - wprowadziła przynajmniej jedną innowację organizacyjną lub techniczną - prowadzi badania rynkowe w celu wprowadzenia nowego produktu lub usługi - z powodzeniem wprowadziła lub znacząco udoskonaliła produkt, usługę lub procesy - prowadzi prace badawczo rozwojowe o charakterze eksperymentalnym lub stosowanym - wdrożyła zaawansowane techniki zarządzania (TQM, BSC)</p>

Grupy rodzajowe kryteriów	Kryteria syntetyczne	Kryteria czaszkowe	Wzorce
Grupa 4.	K18. Współpraca w zakresie rozwoju	współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi współpraca z klientami i dostawcami seminaria i konferencje naukowe	- przedsiębiorstwa należące do sieci współpracują z uczelniami wyższymi, placówkami naukowymi (PAN), centrami transferu technologii, jednostkami badawczo-rozwojowymi - podmioty sieci podejmują współpracę z klientami i dostawcami w celu zdobycia wiedzy służącej wprowadzeniu nowego rozwiązania lub - poszerzenia zakresu działalności - podmioty sieci uczestniczą w seminariach i konferencjach naukowych mających na celu wymianę doświadczeń
Grupa 5. Kryteria oceny efektywności struktury sieciowej (wymiar społeczny)	K19. Zaangażowanie społeczne	środki finansowe przeznaczone na inwestycje społeczne (według priorytetów: sport, zdrowie, nauka, ochrona środowiska) liczba otrzymanych projektów od organizacji społecznych do liczby zrealizowanych projektów dotacje finansowe o charakterze działalności dobroczynnej jako procent zysku brutto tworzenie miejsc pracy	Sieć: - przeznacza środki finansowe na inwestycje społeczne - realizuje projekty od organizacji społecznych - dotuje działalność dobroczynną - tworzy nowe miejsca pracy
Grupa 5. Kryteria oceny efektywności struktury sieciowej (wymiar społeczny)	K20. Rozwój potencjału pracowniczego i relacje interpersonalne	poziom zaufania umiejętność współpracy międzyлюдzkiej premiowanie działań wpływających na rozwój pracowników występowanie zespołów zadaniowych stosowanie metody coachingu opracowanie ścieżek kariery zawodowej rozszerzanie zadań wzbogacanie zadań zachęcanie pracowników do partycypacji w zarządzaniu realizowanie programu rozwoju kompetencji nakłady na szkolenia.	- relacje międzyлюдzkie w sieci cechuje wysoki poziom zaufania - występuje umiejętność współpracy - premiowane są działania wpływające na rozwój pracowników - występują zespoły zadaniowe - wykorzystuje się metodę coachingu, - opracowywane są ścieżki kariery zawodowej - stosuje się rozszerzanie zadań - stosuje się wzbogacanie zadań - występuje partycypacja w zarządzaniu - realizowany jest program rozwoju kompetencji - przeznaczane są nakłady na szkolenia (ok. 10% nakładów)

Źródło: Opracowanie własne.

- pierwsza selekcja kryteriów oceny. Polega ona na podziale kryteriów na a) relewantne b) uboczne, a więc mało istotne lub nieistotne¹⁰,
- podział relewantnych kryteriów oceny na grupy rodzajowe (ten krok wyraża istotę określania struktury kryteriów oceny).

Zestaw kryteriów oceny efektywności badanych klastrów zaprezentowano w tab. 1. Zostały one podzielone na następujące grupy rodzajowe: (1) kryteria ekonomiczne, (2) kryteria strukturalne, (3) kryteria dotyczące zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się, (4) kryteria oceny innowacyjności, (5) kryteria społeczne.

W poszczególnych grupach rodzajowych analizowano kryteria syntetyczne i cząstkowe zaprezentowane w tabeli 1. Wybór kryteriów oceny determinowany jest w tym przypadku obiektem badania. Określenie wartości poszczególnych kryteriów nastąpiło poprzez przypisanie im odpowiednio dobranego zakresu pytań w wykorzystanej do badań ankiecie.

4. Kwalifikacja kryteriów oceny

W poniższej procedurze kwalifikacyjnej wyróżniono trzy etapy:

- opracowanie wzorców oceny,
- dobór aspektów preferencyjnych,
- ustalenie rang kryteriów oceny.

Opracowanie wzorca oceny obiektu należy do najważniejszych czynności w procedurze. Wzorec oceny jest zestawieniem kryteriów oceny, tworzących pewien agregat, który stanowi wielokryterialny układ wartościujący. Dla wybranych kryteriów oceny przyjęto wartości wzorcowe jakie zaprezentowano w tabeli 1. Zaproponowane wartości wzorcowe przyjmują w tym przypadku charakter stymulant i nominant.

Kolejnym krokiem w przyjętej procedurze było określenie aspektów preferencyjnych. Aspekty preferencyjne to punkty widzenia, względy, według których określa się ważność obiektów, hierarchizując je przez przypisanie im rang lub przyznanie punktów. Rangi i punkty służą do relatywizacji oraz szeregowania obiektów (w sensie relacji typu większościowego, mniejszościowego lub równoważnościowego). Jako aspekty preferencyjne przyjmuje się dowolne determinanty będące wartościami materialnymi lub niematerialnymi. Rolę aspektów preferencyjnych mogą spełniać zatem kryteria oceny o charakterze ekonomicznym, organizacyjnym, technicznym itp.¹¹

Dla kryteriów oceny efektywności sieci przyjęto następujące aspekty preferencyjne: efektywność ekonomiczna, konkurencyjność, zdolności rozwojowe, elastyczność, innowacyjność.

W dalszej kolejności ustalone zostały rangi kryteriów oceny. Rangi przyporządkowano poszczególnym kryteriom oceny na podstawie skali trzypunktowej: 3 punkty – kryteria dominujące, 2 punkty – kryteria zasadnicze, 1 punkt – kryteria przydatne.

Celem przeprowadzenia kwalifikacji kryteriów oceny wykorzystano metodę opinii ekspertów. Osądy ekspertów stanowią w tym przypadku wypadkową własnych opinii odcinkowych wydanych na podstawie aspektów preferencyjnych¹². Grupę ekspertów stanowili koordynatorzy badanych klastrów (10) oraz eksperci zewnętrzni, w tym również pracownicy naukowci (5). Dla obliczenia średniej rangi eksperckiej (dla każdego z kryteriów) wykorzystano wzór:

¹⁰ Niniejsze zróżnicowanie dokonuje się ze względu na rolę poszczególnych kryteriów w badaniu określonego aspektu działalności organizacji (w tym przypadku oceny efektywności) lud określonej dziedziny działalności.

¹¹ Stabryła A., *Produktywność strukturalna w zarządzaniu rozwojem firmy*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, »Zarządzanie przedsiębiorstwem« 2000, nr 3, s. 96

¹² Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s.181-182.

$$SX_j = \frac{\sum_{k=1}^r X_{kj}}{r} \quad (1)$$

gdzie:

SX_j – średnia ranga ekspercka

X_{kj} – ranga j-tego kryterium oceny ustalona przez k-tego eksperta

r – liczba ekspertów

Realizacja omawianej procedury przebiegała według następujących etapów:

- wybór ekspertów
 - wyznaczenie cząstkowych ocen każdego kryterium według skali:
 - 3 - kryterium najbardziej istotne (dominujące)
 - 2 - kryterium istotne (zasadnicze)
 - 1 - kryterium o średnim natężeniu (przydatne)
 - określenie syntetycznych ocen poszczególnych kryteriów jako średnich arytmetycznych cząstkowych ocen ekspertów (według wzoru 1.)
- Efekty tych działań zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Rangi kryteriów oceny efektywności badanych klastrów

Kryteria oceny efektywności	Ranga
K1 – Rachunek produktywności	2
K2 - Wskaźniki produktywności aktywów	2
K3 - Wskaźniki rentowności sprzedaży	2
K4 - Cele i zadania	3
K5 – Elastyczność (dynamika)	2
K6 – Koordynacja	2
K7 - Spójność	1
K8 - Skala działania	1
K9 - Potencjał sieci	2
K10 - Konfiguracja	2
K11 - Formalizacja	2
K12 – Dzielnie się wiedzą	3
K13 - Grupowe rozwiązywanie problemów	2
K14 – Wykorzystanie systemów informatycznych	3
K15 – Komunikacja wewnętrzna	3
K16 – Działalność inwestycyjna i nakłady	3
K17 - Prace badawczo-rozwojowe	3
K18– Współpraca w zakresie rozwoju	3
K19 – Zaangażowanie społeczne	1
K20 – Rozwój potencjału pracowniczego	2

Źródło: Opracowanie własne.

5. Ocena sprawdzająca i kwalifikacja badanych klastrów

Ocena sprawdzająca ma wskazać, w jakim stopniu dany podmiot respektuje założone wymagania (wyrażone przez wzorce oceny osiągnięć). Interpretacja wyników i ich tendencji jest sprawą zasadniczą dla postawienia właściwej oceny sprawdzającej, zwłaszcza w sytuacji stosowania modelu wielokryterialnego, w którym pojedyncze kryteria mają charakter stymulant, destymulant oraz nominant¹³. Formuła oceny sprawdzającej jest wyrażona przez relację stanu faktycznego do wzorca (stanu wzorcowego) lub jest ekwiwalentnym odniesieniem stanu faktycznego do odpowiedniego stopnia oceny na skali wartościującej. Tak zdefiniowana ocena sprawdzająca jest zarazem narzędziem normalizacji kryteriów oceny, dzięki której możliwa jest ocena agregatowa.

Dla przeprowadzenia oceny sprawdzająca przyjęto znormalizowaną ocenę pięciopunktową (tabela 3). Dla każdej badanej sieci na ustalono wartość indeksu efektywności (*IE*) według wzoru:

$${}^iE_i = \sum_{j=1}^n w_j q_{ij} \quad (2)$$

gdzie:

- ranga j-tego kryterium oceny,
- punktowa ocena sprawdzająca odniesiona do i-tej sieci,
- i = 1, ..., m – sieci,
- j = 1, ..., n – kryteria oceny.

Następnie przeprowadzono kategoryzację indeksu *IE*, czyli dokonano przełożenia wartości indeksu kwalifikacji punktowej *IE* na określoną kategorię. W tym celu opracowano regulamin kwalifikacyjny, który jest sformalizowanym ujęciem zasad i warunków ustalania kategorii klastrów. W regulaminie kwalifikacyjnym powinny być zawarte postanowienia dotyczące następujących kwestii¹⁴:

- budowy skali wartościującej,
- ustalenia przedziałów hierarchicznych na skali wartościującej,
- oznaczenia kategorii klastrów.

Ad. 1). W procedurze kompleksowej kwalifikacji może być zastosowane skalowanie względne lub bezwzględne. Skalowanie względne dotyczy dowolnego przedziału liczbowego (dodatniego, dodatnio-ujemnego), przy maksymalnej wartości indeksu $IE_{max} = N$, gdzie *N* jest z góry daną liczbą dodatnią (np. 100, 800, 1000). Skalowanie względne jest określone w przedziale od 0-100% (lub od 0 do 1). W niniejszej procedurze kwalifikacyjnej przyjęto górną granicę przedziału *N*, której odpowiada wartość względna 100%. Następnie przeprowadzona została ocena sprawdzająca, gdzie przyjęto znormalizowaną ocenę pięciopunktową od 0-4, określając przeliczniki dla punktowej oceny sprawdzającej. Maksymalna punktowa wartość ważona indeksu efektywności wynosi 168. Wartość ta zostałaby osiągnięta przez przedsiębiorstwo, jeżeli otrzymałoby ocenę 4 dla każdego z 20 kryteriów oceny.

Ad. 2). Dla indeksu *IE* ustalono przedziały hierarchiczne, które stanowią granice stopni kwalifikacyjnych. Przedziałom tym odpowiadają określone kategorie wskazujące na gradację ważności wspomnianego indeksu (tabela 3).

¹³ Stabryła A., *Produktywność strukturalna...*, 2000, s. 119.

¹⁴ Stabryła A., *Zarządzanie projektami...*, 2008, s. 207.

Tabela 3. Przedziały hierarchiczne indeksu *IE*

Kategoria	Punktacja
E - sieć o wysokim indeksie efektywności (wielkość indeksu <i>IE</i> powyżej 80% wielkości maksymalnej)	136-168
EA - sieć o zadawalającym indeksie efektywności (wielkość indeksu <i>IE</i> w granicach 61% - 80% wielkości maksymalnej)	102 - 135
EB - sieć o przeciętnym indeksie efektywności (wielkość indeksu <i>IE</i> w granicach 40% - 60% wielkości maksymalnej)	57 - 101
EC - sieć o niskim indeksie efektywności (wielkość indeksu <i>IE</i> od 40% wielkości maksymalnej)	0 - 56

Źródło: Opracowanie własne.

Ad. 3) Oznaczenie kategorii badanych klastrów stanowiło etap zamykający kategoryzację. Nastąpiło tutaj obliczenie indeksu *IE* dla każdego *i*-tego klastra oraz przyznanie mu określonej kategorii. W tabeli przedstawiono liczebności klastrów zakwalifikowanych do odpowiednich kategorii (tabela 4).

Tabela 4. Liczba wyróżnionych kategorii klastrów w badaniu indeksu *IE*

Kategoria	Wartość indeksu <i>IE</i>	Liczba klastrów
E	168-128	-
EA	127-87	18
EB	86-46	45
EC	0-45	-

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując tabelę 4. można zauważyć, iż żaden z badanych klastrów nie został zakwalifikowany do kategorii E oznaczającej sieć o wysokim indeksie efektywności, jak również do kategorii EC oznaczającej sieć o niskim indeksie efektywności. Najwięcej klastrów (45) to klastry o przeciętnym indeksie efektywności, natomiast w kategorii EA (poziom zadawalający) znalazło się 18 klastrów.

Sposoby osiągania wysokiej efektywności wśród badanych klastrów cechuje przeciętny lub zadawalający poziom elastyczności, innowacyjności, zarządzania wiedzą, proaktywności czy wreszcie zaangażowania społecznego w badanych klastrach. Poziom produktywności klastrów respondenci określali najczęściej jako średni (42,86%) i duży (32,14%). Klastry o wysokim indeksie efektywności wiele uwagi poświęcają stworzeniu strategii i posiadaniu wizji rozwoju. Jeśli chodzi o cele w przypadku tej kategorii klastrów odpowiedzi respondentów wskazywały w przeważającym zakresie, iż są one dostosowane do oczekiwań otoczenia i warunków działania, a także przyjętej strategii, a zestaw celów i zadań z punktu widzenia prowadzonej działalności jest kompletny. Tą grupę klastrów można nazwać zorientowanymi na wartości, jako że wszystkie posiadają silną kulturę organizacyjną opartą o kluczowe wartości takie jak uczciwość, rzetelność, zaangażowanie, zaufanie, zaspokajanie potrzeb klientów. Wartości te są komunikowane wewnątrz i na zewnątrz klastra (do interesariuszy), co pomaga utrzymać dobre relacje z interesariuszami zewnętrznymi. Wśród badanych wyraźna jest też świadomość znacze-

nia zaufania we współpracy w ramach klastrów i z interesariuszami zewnętrznymi. Wpływ zaufania na wynik współpracy w klastrze respondenci oceniali jako duży (41%) i bardzo duży (14%).

Liderzy w badanych klastrach pełnią aktywną rolę. Według respondentów najważniejsze kompetencje liderów to: przyciąganie nowych podmiotów, tworzenie wizji i opracowywanie strategii oraz integrowanie działalności partnerów. W drugiej kolejności, zdaniem respondentów, liderzy stymulują procesy zarządzania wiedzą i procesy innowacyjne. Skutkiem takiego podejścia jest wysoki poziom zaufania do liderów klastrów.

Jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi w badanych klastrach da się zauważyć wysoki poziom empowermentu. Jest to raczej zjawisko nieformalne, nie jest świadomą metodą zarządzania ludźmi, ale podświadomym i intuicyjnym sposobem zachowania liderów. Pracownicy mają pozytywne nastawienie do pracy, oceniają ją jako coś wartościowego. Wysokie jest również ich przeświadczenie o posiadaniu kompetencji zawodowych. Ogólnie występuje atmosfera zaufania i sprawiedliwości. Badane klastry (szczególnie te posiadające zadawalający poziom efektywności) posiadały dobry wizerunek wśród społeczności lokalnych. Na uwagę zasługują w tym kontekście ich zaangażowanie społeczne.

5. Zakończenie

Podsumowując należy stwierdzić, że ocena efektywności funkcjonowania struktur sieciowych wymaga wielopoziomowego podejścia, odzwierciedlającego złożoność relacji gospodarczych w nich zachodzących. Przeprowadzone badania wskazały na średni poziom efektywności badanych klastrów. Żaden z badanych klastrów nie otrzymał kategorii E świadczącej o wysokiej efektywności. Najwięcej z badanych klastrów zalicza się do kategorii EA(18) i EB(45), co świadczy o zadawalającej lub przeciętnej efektywności. W grupie tej znalazły się głównie klastry działające w branży informatycznej i telekomunikacyjnej oraz obszarze wysokich technologii. Zaprezentowana metoda wielokryterialnej oceny agregatywnej klastrów może stanowić wstęp dla dalszych analiz i badań porównawczych (np. można porównywać grupy klastrów stanowiących odmienne kategorie). Wyłonione klastry o kategorii E można poddać dokładniejszej analizie pod kątem identyfikacji i badania relacji w ramach klastra wykorzystując m. in. instrumenty analizy sieci społecznych (*Social Network Analysis – SNA*).

Literatura

1. Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H., *A roadmap for strategic research on virtual organizations* (w:) L.M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh (eds.) "Processes and foundations for virtual organizations", Kluwer Academic publishers, Boston 2003
2. Camarinha-Matos L.M., Abreu A., *Performance indicators based on collaboration benefits*, Production Planning & Control. The Management of Operations, t. 18, 2007, nr 7
3. Czakon W. *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
4. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, pod. red. A. Stabryły, Wydawnictwo C.H. Back, Warszawa 2009
5. Dwojacket P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4
6. Dyer J., *Effective Interfirm Cooperation: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction value*, Strategic Management Journal, vol.18, Iss 7, 1997
7. Gomes-Casseres B., *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996
8. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

9. Hellwik Z., *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przegląd statystyczny” 1968, z.4
10. Jędrzejczyk Z., Kukuła K., Skrzypek J., Walkosz A., *Badania operacyjne w przykładach i zadaniach* pod red. K. Kukuły, PWN, Warszawa 2011
11. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, WN PWN, Warszawa 1996
12. Kukuła K., *Metoda unitaryzacji zerowanej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
13. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012
14. Stabryła A., *Produktywność strukturalna w zarządzaniu rozwojem firmy*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, »Zarządzanie przedsiębiorstwem« 2000, nr 3
15. Stabryła A., *Metody oceny agregatowej w podejmowaniu decyzji projektowych*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, 2011, nr 1(17)
16. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
17. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005
18. Steers R.M., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly”, 1975, nr 20, s.549.
19. Sydow, J., *Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken – Eine betriebswirtschaftliche Analyse* (in:) Frick, B., Streeck, W., Kluge, N. “Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung”, Campus, Frankfurt und New York 1999
20. Szwabowski J., Deszcz J., *Metody wielokryterialnej analizy porównawczej. Podstawy teoretyczne i przykłady zastosowań w budownictwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001

Summary

MULTI-CRITERIA EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF NETWORK STRUCTURES

Taken in the article the issue is related to the assessment of the effectiveness of network structures. The main premise undertake research in this area is the fact that despite its very importance issue of this so far has not found a suitable place in the theoretical and practical investigations. The purpose of this article is to present the results of empirical research in the field of multi-criteria evaluation of aggregate efficiency 63 clusters operating in Polish. In the first part of the article presents the aim and object of study and characterized the method of multi-criteria evaluation of aggregate. Then presented the proceedings conducted research related to the evaluation, paying special attention to the criteria and standards used in assessing the effectiveness of the surveyed clusters. In the final part of the article contains the conclusions of the study.

Marzena Frankowska
Katedra Logistyki
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński

MAPOWANIE ŁAŃCUCHÓW DOSTAW JAKO NARZĘDZIE IDENTYFIKACJI POTENCJAŁU KOMBINACYJNEGO SIECI ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie

Podstawowym celem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest uzyskiwanie efektów synergii. Stąd, jednym z wymiarów działań zarządczych organizacji sieciowej jest potencjał kombinacyjny, który określa ogół możliwości działań podejmowanych między aktorami sieci organizacyjnej. Złożoność sieci organizacyjnych ujawniająca się w działaniach emergentnych charakterystycznych dla systemów złożonych i struktur dysspatywnych składowa do podejmowania kroków mających na celu jego identyfikacji i pobudzania, czemu sprzyjać może analiza relacji aktorów sieci.

Celem rozdziału jest zwrócenie uwagi na złożoność obszaru badawczego, jakim jest potencjał kombinacyjny sieci organizacyjnej oraz zaprezentowanie narzędzia do identyfikacji potencjału kombinacyjnego, to jest mapowania łańcuchów dostaw aktorów sieci międzyorganizacyjnej. Zastosowanie narzędzia zostało przedstawione na przykładzie klastra TRIPLE STEELIX.

* * *

1. Wprowadzenie

Podstawowym celem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest uzyskiwanie efektów synergii¹. Wobec tego, istotnego znaczenia nabiera poznanie uwarunkowań określających możliwości intensyfikacji wymiany i współdziałania. Paradygmat inspirujący formy sieciowe jest oparty na pierwszoplanowej roli stosunków nawiązywanych między częściami składowymi organizacji, elastyczności ról powierzanych uczestnikom należącym jednocześnie do wielu części oraz uprzywilejowaniu dynamiki organizacyjnej w stosunku do form strukturalnych². Wymusza to konieczność ewolucji metod

¹ *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Red. Naukowa: J. Niemczyk, E. Stanczyk-Hugiet, B. Jasiński Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2012, s.27.

² *Strategor, Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s.392.

zarządzania organizacjami³ uwzględniający ich elastyczność w zmiennym otoczeniu. Jednym z takich wymiarów działań zarządczych organizacji sieciowej jest potencjał kombinacyjny, który określa ogół możliwości działań podejmowanych między aktorami sieci organizacyjnej. Okazuje się jednak, że kształtowanie potencjału kombinacyjnego nie jest tożsame z podejmowaniem działań bazujących na jego obliczeniu wielkości. Złożoność sieci organizacyjnych ujawniająca się w działaniach emergentnych charakterystycznych dla systemów złożonych i struktur dysspatywnych składnia raczej do podejmowania kroków mających na celu jego pobudzenie. Ujawnianiu potencjału kombinacyjnego sprzyjać może analiza relacji aktorów sieci, a proponowanym uniwersalnym narzędziem jest analiza sieci społecznej (SNA). Z obserwacji wynika jednak, iż pomimo wielu zalet nie zawsze znajduje ona zastosowanie w badaniach.

Celem rozdziału jest zwrócenie uwagi na złożoność obszaru badawczego, jakim jest potencjał kombinacyjny sieci organizacyjnej oraz zaprezentowanie alternatywnego narzędzia do identyfikacji potencjału kombinacyjnego, to jest mapowania łańcuchów dostaw aktorów sieci międzyorganizacyjnej. Zastosowanie narzędzia zostało przedstawione na przykładzie klastra TRIPLE STEELIX. Przedsiębiorstwa należące do klastra tworzą rodzaj sieci organizacyjnej będącą platformą ich współpracy. Równocześnie każde z przedsiębiorstw uczestniczy w wielu innych powiązaniach rynkowych określanych jako łańcuchy dostaw. Identyfikacja łańcuchów, według przyjętej metodologii pozwala ujawnić potencjał kombinacyjny klastra.

2. Znaczenie i identyfikacja potencjału kombinacyjnego w kontekście złożoności sieci organizacyjnych

Funkcjonowanie sieci organizacyjnych opisywane jest na podstawie parametrów takich jak: spójność, potencjał kombinacyjny i sposób aktywizacji⁴. W niniejszej pracy szczególna uwaga została poświęcona potencjałowi kombinacyjnemu, który jest wypadkową wszystkich możliwości podejmowania działań w ramach sieci organizacyjnej. Zakłada się bowiem, że w strukturze sieciowej każdy z funkcjonujących w niej aktorów (wierzchołków) może wchodzić w powiązania z innymi. Potencjał kombinacyjny sieci jest zatem uzależniony od możliwości agregacji aktorów czyli łączenia ich relacjami w większą całość. Należy zwrócić uwagę, że aktorów sieci charakteryzować może znaczne zróżnicowanie, co związane jest z kolei z morfologią sieci czyli jej budową wewnętrzną. Stąd tylko teoretycznie można przyjąć, że potencjał kombinacyjny sieci to liczba wszystkich powiązań pomiędzy wszystkimi aktorami sieci. Problemem stają się tu duże zbiory złożone oraz zbiory, których liczba elementów nie jest określona (skończona). Potencjał kombinacyjny w sieciach może ujawniać się w sposób emergentny to znaczy, że w miarę wzrostu złożoności układu, w sposób nagły z układów prostszych pojawiają się nowe jakości, cechy czy zjawiska⁵. Według J. Niemczyka uzyskanie efektu kombinacyjnego przez stworzenie struktur emergentnych wymaga wdrożenia myślenia w konwencji złożonych systemów oraz w kategoriach struktur dysspatywnych⁶.

Pojęcie systemów złożonych wywodzi się z ogólnej teorii systemów, której prekursorem był L. von Bertalanffy⁷. Kolejne odkrycia doprowadziły do sformułowania paradygmatu systemów rozproszonych o niejednorodności przestrzenno-czasowej. Paradygmat ten został wsparty przez

³ M. Szarucki, *Evolution of Managerial Problems from the Perspective of Management Science*, "Business: Theory and Practice", 2015 16(4), s. 362–372

⁴ Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie ...*, op.cit., s.393.

⁵ Encyklopedia powszechna, Wydawnictwo Kluszczyński, Kraków 2009, tom3, s.496; Słownik Języka Polskiego <http://sjp.pl/emergencja>, dostęp 2016.07.03

⁶ *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie...*, op.cit., s.223.

⁷ L. Von Bertalanffy, *An Outline of General System Theory*, „British Journal of the Philosophy of Science”, 1950/1, s.134–164.

C. Tsallis, który rozwinął termodynamikę i statystykę nieekstensywną (1988), D.J. Watts (1999)⁸, który stworzył teorię małych światów (*small worlds*) oraz pojęcia takie jak skala dowolna (*scale-free networks*) i preferencyjne dołączania (*preferential linking*)⁹. Źródłem złożoności systemów mogą być działania chaosu deterministycznego, emergencji oraz indywidualnego zróżnicowania elementów składowych systemu i relacji między nimi. Innymi słowy system złożony cechuje się jedną lub wieloma właściwościami niekoniecznie dającymi się wywieść od właściwości elementów składowych i oparty jest na zjawisku samorganizacji systemu¹⁰. Z kolei pojęcie struktur dyssypatywnych zostało zaczerpnięte z nauk ścisłych. Po raz pierwszy termin został wprowadzonych w 1968 roku przez I. Prigogine'a na określenie spontanicznego porządkowania się układów termodynamicznych dalekich od stanu równowagi. Struktury dyssypatywne mogą się pojawiać jedynie wtedy, gdy wraz z oddalaniem się układu od stanu równowagi, zależności między siłami a przepływami termodynamicznymi przestają być monotoniczne, a więc są nieliniowe¹¹. Innymi słowy, są to dalekie od stanu równowagi stabilne stany stacjonarne, których powstaniu towarzyszy wzrost uporządkowania. W strukturach społeczno-gospodarczych struktury dyssypatywne ujawniają się jako samoorganizujące się na zasadzie porządku poprzez zmiany¹². Do utrzymania tych struktur (stanów) niezbędna jest ciągła wymiana energii z otoczeniem. Taka wymiana prowadzi do dyssypacji¹³. Pojęcie struktur dyssypatywnych również wiąże się z pojęciem samoorganizacji. Na określenie opisanych wyżej zjawisk jest także używany termin samoorganizacja w układach nierównowagowych. Odnosząc pojęcia systemów złożonych oraz struktur dyssypatywnych do potencjału kombinacyjnego sieci, można przyjąć, że sieć jako forma koordynacji umożliwi w chaosie zbiorowości podmiotów, traktowanych jako stan nierównowagi, powstawanie wyższej jakości układów, to znaczy powiązanych relacjami współdziałania. Sprzyjać temu mogą działania, w wyniku których kombinacyjność otrzymywana jest dzięki uwolnieniu potencjału samych węzłów lub, w których tę kombinacyjność uwalniają specyficznie opisane relacje między węzłami¹⁴. Wydaje się, że możliwe jest również zwiększanie kombinacyjności w wyniku stosowania działań o charakterze sterującym. Stąd, każda próba poprawienia synergii między zdywersyfikowanymi grupami prowadzi do zwiększenia liczby powiązań między wchodzącymi w ich skład jednostkami organizacyjnymi (aktorami), a więc również do poprawy ich zdolności komunikowania się między sobą¹⁵.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, ważną rolę w badaniu potencjału kombinacyjnego odgrywa określenie możliwości zwiększenia liczby powiązań pomiędzy aktorami sieci. Z tego względu istotnego znaczenia nabiera identyfikacja funkcjonujących i potencjalnych łańcuchów dostaw przedsiębiorstw sieci międzyorganizacyjnej.

⁸ D.J. Watts, S.H. Strogatz, *Collective dynamics of "small world" networks*, „Nature”, 1998, No393, s.440–442.

⁹ F. Grabowski, D. Dejniak, *Ekonomia w kontekście systemów złożonych*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 18, Rzeszów 2011, s. 20-39.

¹⁰ W. Findeisen *Struktury sterowania dla złożonych systemów*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1997, s. 190.

¹¹ <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/dysypatywne-struktury;3895587.html>, dostęp 2016.07.03.

¹² I. Prigogine, I. Stengers, *Z chaosu ku porządkowi. Nowy dialog człowieka z przyrodą*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1990, s. 27-35.

¹³ K. Szałucki, M. Suchanek, *Publiczny transport zbiorowy w warunkach niestabilności struktur zarządczych. Studium struktur dyssypatywnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Problemy Transportu i Logistyki”, nr 30, Szczecin 2015, s. 122.

¹⁴ *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie...*, *op.cit.*, s. 223.

¹⁵ *Strategor, Zarządzanie firmą...*, *op.cit.*, s. 393.

3. Istota łańcucha dostaw i jego struktura

Według B. La Londe i J. Masters łańcuch dostaw to zbiór firm przekazujących materiały i produkty w kierunku rynku. Obejmuje on wiele niezależnych firm, które zaangażowane są w wytwarzanie produktów i dostarczanie ich do końcowych nabywców łańcucha dostaw. Członkami łańcucha dostaw są więc wszyscy producenci surowców i komponentów, montownie produktów, hurtownicy, detaliści i firmy transportowe¹⁶. Ponadto, w przeważającej większości współczesnych definicji akcentuje się klienta końcowego (konsumenta) jako ogniwo łańcucha dostaw. Stosunkowo szerokie możliwości definiowania pojęcia „łańcuch dostaw” są związane z różnymi konfiguracjami jego cech w zakresie struktury podmiotowej, przedmiotu przepływu oraz celów, zakresu czynnościowego i obszarów współdziałania uczestniczących podmiotów¹⁷. W praktyce, przedsiębiorstwo uczestniczy w wielu łańcuchach dostaw, z tym że tylko niektórymi spośród nich zarządza. Z kolei zarządzany łańcuch dostaw równie rzadko obejmuje wszystkie jego podmioty. Uwzględnienie wszystkich podmiotów mogłoby spowodować powstanie bardzo rozbudowanego wielorzędowego układu wszystkich dostawców i odbiorców, o bardzo dużym stopniu złożoności i przez to trudnym do zarządzania. Stąd jedną z zasadniczych kwestii określenia struktury łańcucha dostaw jest identyfikacja jego głównych członków¹⁸. Wyróżnikiem ogniwi układających się w łańcuch dostaw jest następstwo czasowe i przestrzenne dotyczące procesów wytwarzania i przemieszczania produktów¹⁹. Należy tu również zaznaczyć, iż łańcuchy dostaw mimo swojej liniowej struktury wynikającej z brzmienia samego pojęcia, niejednokrotnie w literaturze przedmiotu określane są jako sieć. Przykładem jest definicja M. Christophera, który definiuje łańcuch dostaw jako „sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacji od dostawców do ostatecznych użytkowników”²⁰. Podobnie I. Fechner uważa, że sieć dostaw jest rodzajem konfiguracji łańcucha dostaw, w którym niektóre ogniwa są zwielokrotnione w celu dostarczenia różnych produktów do punktów produkcji, dystrybucji lub sprzedaży²¹, co prezentuje rysunek 1.

J. Witkowski dokonał rozróżnienia łańcuchów i sieci dostaw od pozostałych sieci strategicznych, stwierdzając, że te pierwsze powstały jako sposób na łagodzenie konfliktów w zarządzaniu zapasami poprzez optymalizację ich wielkości oraz wspólne zasady sterowania i zachowania kontroli wzdłuż całego łańcucha wartości (tabela 1). Stąd wynika dominująca domena działalności łańcuchów, która skupia się wokół sfery materialnej związanej z fizycznymi przepływami produktów²².

Wielu badaczy zwraca uwagę na konieczność podjęcia prac nad rozwinięciem koncepcji sieciowych łańcuchów dostaw (*network-based view of supply chain*), co spowodowane jest rosnącą złożonością powiązań między partnerami łańcucha²³. Do cech łańcucha dostaw jako sieci zalicza się²⁴:

¹⁶ B.J. La Londe, J.B. Masters, *Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century*, “International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, 1994, No7(24), s. 35-47.

¹⁷ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw, Koncepcje, Procedury, Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s.11.

¹⁸ D.M. Lambert, M.C. Cooper, *Issues in Supply Chain Management*, “Industrial Marketing Management”, 2000, No29, p.68.

¹⁹ I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s.20.

²⁰ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1998, s.23

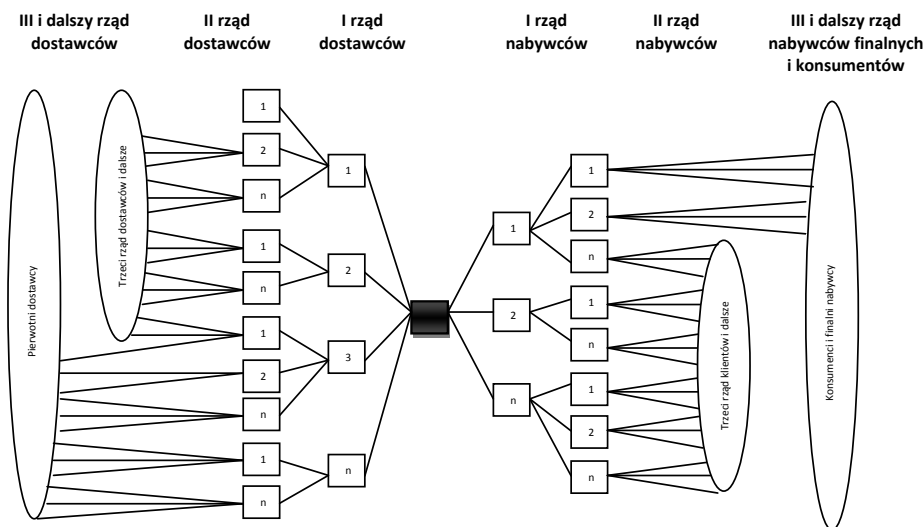
²¹ I.Fechner, *Zarządzanie łańcuchem...*, *op.cit.*, s.20.

²² J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem...*, *op.cit.*, s.25.

²³ P.D. Lee, *Measuring Supply Chain Integration: A Social Network Approach*, “Supply Chain Forum: An International Journal”, 2005, No6 (2), pp. 58-67.

²⁴ M. Sołtysik, A. Świerczek, *Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s.44.

Rysunek 1. Struktura sieci łańcucha dostaw



Źródło: D.M. Lambert, M.C. Cooper, J.D. Pagh, *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, "International Journal of Logistics Management" 1998, No9 (2), p.3.

Tabela 1. Czynniki wyróżniające łańcuchy i sieci dostaw z ogółu sieci strategicznych

Czynniki wyróżniające	Rodzaj sieci	
	Sieci strategiczne	Łańcuchy i sieci dostaw
Przyczyna powstania	Wady integracji pionowej i podwykonawstwa	Optymalizacja zapasów w całym układzie od wydobywania surowców do rynków zbytu
Dominujące więzi między uczestnikami	Kooperacja i integracja firm o zróżnicowanych zasobach i kompetencjach z tego samego sektora lub z różnych sektorów	Integracja i synchronizacja przepływów wzdłuż całego łańcucha wartości z aktywnym uczestnictwem firm usługowych, w tym zwłaszcza firm logistycznych
Dominująca domena działalności	Dowolna produkcja lub usługi	Przepływy fizyczne produktów z towarzyszącymi przepływami informacyjno-finansowymi

Źródło: J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw, Koncepcje, Procedury, Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s.25.

- Wielostopniowość sieci (głębokość sieci),
- Wielołańcuchowość sieci (szerokość sieci),
- Powiązania partnerów w sieci,
- Geograficzne rozmieszczenie sieci,
- Horyzont czasowy powiązań biznesowych,
- Ekonomiczne i prawne uczestnictwo biznesu.

A zatem łańcuchy i sieci dostaw są szczególnym przypadkiem lub wydzielonym fragmentem organizacji sieciowej bądź też wyodrębnionym zakresem jej funkcjonowania. Sieć organizacyjna jest pojęciem szerszym, które zawiera w sobie pojęcia łańcucha i sieci dostaw. Niemniej jednak można przyjąć, że sieci w ramach których przepływają łańcuchy dostaw odznaczają się większą efektywnością węzłów oraz uzyskują lepsze efekty synergetyczne, gdyż istotą łańcuchów dostaw jest podnoszenie efektywności współpracujących partnerów.

4. Mapowanie łańcucha dostaw jako alternatywne narzędzie analizy sieci społecznych

Głównym narzędziem badawczym wykorzystywanym w analizie sieci międzyorganizacyjnych jest analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA) wywodząca się z socjologii, psychologii społecznej i antropologii. Za prekursora tej metodologii uważa się Jacoba L. Moreno (1934), twórcy metody socjometrycznej badającej interakcje społeczne w małych grupach, z zastosowaniem ilustracji graficznych, tzw. socjogramów²⁵. Gwałtowny rozwój SNA nastąpił na skutek powiązania teoretycznych założeń tego narzędzia wywodzących się z nauk społecznych z matematyczną teorią grafów, statystyką i teorią prawdopodobieństwa oraz algebrą macierzową²⁶. Współcześnie, dzięki postępowi technologicznemu narzędzi informatycznych SNA stanowi uniwersalne narzędzie badawcze umożliwiające analizę sieci na następujących poziomach²⁷:

- Analiza całej sieci (np. liczba relacji, tzw. gęstość sieci, dystans pomiędzy elementami sieci, wyodrębnienie rdzenia i peryferia sieci etc.),
- Analiza poszczególnych części sieci (np. określenie relacji między różnymi grupami, wskazywanie centralnych oraz wyizolowanych grup w sieci, wskazywanie wąskich gardeł pomiędzy grupami etc.),
- Analiza poszczególnych węzłów sieci (np. wskazanie elementów będących integratorami sieci, wskazanie głównych pośredników, podmiotów peryferyjnych etc.).

SNA jako rodzaj analizy strukturalnej jest złożonym procesem składającym się z kilku etapów. Oprócz zastosowania właściwego oprogramowania (np. Pajek²⁸), związane jest to z koniecznością pozyskania odpowiedniego materiału badawczego w toku wywiadów bezpośrednich lub badań ankietowych. Badanie polega na zebraniu danych o charakterze relacyjnym²⁹. Chodzi bowiem o uzyskanie subiektywnych informacji od aktorów postrzeganych nie tyle jako autonomiczne podmioty, co jako współzależne jednostki będące węzłami sieci, na temat ich wzajemnych powiązań w zakresie przepływów zarówno materialnych, jak i nie materialnych³⁰. Zgodnie z przyjętą w literaturze przedmiotu metodologią pozyskiwane dane na temat badanej sieci powinny obejmować obszary relacji międzyorganizacyjnych dotyczących transferu informacji, transferu zasobów oraz wspólnych działań, tak by możliwa była nie tylko analiza węzłów i relacji, ale również ich atrybutów³¹.

Jak wynika z powyższego wykorzystanie NSA jest procesem złożonym i czasochłonnym, a przede wszystkim wymaga dostarczenia kompleksowych danych przez aktorów sieci uczestniczących w ba-

²⁵ *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Red.naukowa: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s.24.

²⁶ P. Swacha, *Zastosowanie analizy sieci społecznych w badaniach elit parlamentarnych (na przykładzie eurodeputowanych z Polski)*, „Przegląd Europejski”, Nr 2 (32), 2014, s.9.

²⁷ D. Batorski, M. Zdziarski, *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy Zarządzania”, 2009, t.7, nr 4(26),s. 157-184.

²⁸ D. Batorski, *Analiza Sieci Społecznych Pajek*, <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/>, dostęp 2016.06.03.

²⁹ D. Batorski, M. Zdziarski, *Analiza sieciowa... op.cit.,s.157-184.*

³⁰ K. Faust, S. Wasserman, *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge 2007, s.4

³¹ L.B.H. Osman, *A social network model of supply chain management in formal and informal inter-firm engagement*, „LogForum”, 2015, No 11 (4), s. 359-373, (s.365) DOI: 10.17270/J.LOG.2015.4.5

daniu, co niejednokrotnie może stanowić barierę w prowadzeniu badań. Stąd, w kontekście badania potencjału kombinacyjnego proponuje się zastosowanie alternatywnego narzędzia strukturalnego, które umożliwiłoby zidentyfikowanie najistotniejszych relacji pomiędzy aktorami sieci międzyorganizacyjnej. Narzędziem tym może być mapowanie łańcuchów dostaw aktorów należących do badanej sieci.

Mapowanie jako narzędzie zostało spopularyzowane przez podejście procesowe wywodzące się z koncepcji doskonalenia procesów biznesowych BPR (*business process reengineering*), a następnie zostało zaadaptowane przez szereg koncepcji czerpiących z orientacji procesowej, takich jak: szczupłe zarządzanie (*lean management*), analiza strumienia wartości (*value stream analysis*), zarządzanie oparte na procesach (*activity based management*), zarządzanie oparte na czasie (*time based management*) i inne. Należy zaznaczyć, że mapowanie jest pierwszym etapem struktury zarządzania procesami, dotyczącym identyfikacji procesów³², a w praktyce polega na graficznym zilustrowaniu przebiegu przepływów, zgodnie z ich kolejnością występowania.

Z kolei mapowanie łańcucha dostaw to uproszczona reprezentacja graficzna wskazująca jego ogniwa wraz z występującymi wzajemnymi powiązaniem w układzie następstwa czasowo-przestrzennego. Spotyka się również zestawienia w formie tabelarycznej. Przegląd literatury przedmiotu potwierdza, że w zależności od celu i przyjętej metody mapowanie może się charakteryzować zróżnicowanym stopniem złożoności.

D.M. Lambert i M.C. Cooper zaproponowali mapowanie struktury łańcucha dostaw wykorzystując trzy główne jego atrybuty³³:

- Identyfikacja głównych ogniw łańcucha dostaw,
- Określenie wymiaru strukturalnego łańcucha obejmującego wymiar struktury poziomej, struktury pionowej oraz pozycji firmy głównej (*focal company*),
- Określenie typów procesów biznesowych realizowanych między ogniwami łańcucha.

Dalsze metody mapowania łańcucha dostaw mają charakter zdecydowanie bardziej złożony, gdyż dotyczą mapowania relacji oraz procesów realizowanych pomiędzy partnerami łańcucha dostaw w celu ich modelowania oraz lepszej koordynacji działań. Stosowane są tutaj dwie metody tj. model zarządzania łańcuchem dostaw (*Supply Chain Model*) opracowany przez organizację Global Supply Chain Forum (GSCF) oraz model referencyjny łańcucha dostaw SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) sformułowany przez Radę ds. Zarządzania Łańcuchem Dostaw (*Supply Chain Council SCC*)³⁴. W literaturze przedmiotu można również spotkać instrument określany jako mapa struktury fizycznej łańcucha dostaw (*physical structure mapping*), dotyczy ona jednak identyfikacji łańcucha dostaw danej branży³⁵. Instrument prezentowany jest w dwóch odmianach: według liczby firm i struktury wartości zakupów oraz według wartości dodanej wytwarzanej na każdym poziomie łańcucha dostaw.

Mapowanie łańcuchów dostaw może być wykorzystane do badania potencjału kombinacyjnego sieci organizacyjnej. W tym celu mapowaniem powinny zostać objęte łańcuchy dostaw aktorów organizacji sieciowej. Wykorzystując metodę badania sieci dostawców oraz sieci nabywców przedsiębiorstw należących do organizacji klastrowej zaproponowaną przez R. Genoff należy:³⁶

- Wskazać główne przedsiębiorstwa produkcyjne klastra,

³² S. Nowosielski, *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s.61.

³³ D.M. Lambert, M.C. Cooper, J.D. Pagh, *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, "International Journal of Logistics Management" 1998, No9 (2), p.3.

³⁴ J. C. P. Cheng, K. H. Law, H. Bjornsson, A. Jones, and R. Sriram, *Modeling and Monitoring of Construction Supply Chains*, "Advanced Engineering Informatics", 2010, Vol. 24(4), pp. 435-455.

³⁵ *Instrumenty zarządzania logistycznego*, Red.naukowa: M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006, s.121-123.

³⁶ R. Genoff, G. Sheather, *Putting Clusters to Work*, w: *Global Perspectives on Achieving Success in High and Low Cost Operating Environments*, Red.naukowa: G. Roos, N. Kennedy, IGI Global, Hershey 2014, 135-136.

– Dokonać identyfikacji głównych partnerów w łańcuchach dostaw wśród dostawców i nabywców pierwszego rzędu.

Główni partnerzy to 20% dostawców i nabywców realizujących 80% dostaw i sprzedaży przedsiębiorstwa. Następnie metoda opiera się na wypełnieniu przez respondentów (firmy produkcyjne) kwestionariusza zawierającego informacje dotyczące kluczowych dostawców i nabywców na temat ich lokalizacji, ilości dostaw w roku oraz średniej wartości zakupów według kategorii produktów w badanym roku. Ramowy arkusz do analizy danych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Arkusz analizy sieci dostawców i odbiorców przedsiębiorstwa produkcyjnego

DOSTAWCY				ODBIORCY			
Nazwa dostawcy	Lokalizacja	Ilość dostaw [rok]	Wartość zakupów [rok]	Nazwa odbiorcy	Lokalizacja	Ilość dostaw do klienta [rok]	Wartość sprzedaży [rok]
D1				K1			
D2				K2			
D3				K3			
D4				K4			
D5				K5			

Źródło: Opracowanie własne

Wykorzystanie powyższego narzędzia pozwoli ujawnić jej realny potencjał kombinacyjny poprzez zmapowanie najistotniejszych powiązań w obrębie sieci organizacyjnej oraz wskazanie przedsiębiorstw łącznikowych, tak zwanych konektorów (*connectors*). Są to podmioty połączone ze sobą przez minimum jednego dostawcę lub nabywcę. Jest to zgodne, ze stwierdzeniem J. Niemczyka, według którego tworzenie potencjału kombinacyjnego powinno polegać na zaprogramowaniu aktorów i relacji budujących struktury działań w taki sposób, aby mogły one radzić sobie, z jednej strony, z budowaniem nowych układów, a z drugiej, a by mogły także sprawować kontrolę nad układami już istniejącymi. Ponadto, warunkiem korzystania z potencjału kombinacyjnego jest posiadanie przez aktora odpowiednich kompetencji, oraz bycie postrzeganym jako podmiot realnie i potencjalnie zdolny do wykonywania określonego działania³⁷.

Mapowanie łańcuchów dostaw aktorów sieci organizacyjnej jest zatem rodzajem uproszczonej analizy sieci organizacyjnej, gdzie zidentyfikowana zostaje wyłącznie relacja wymiany pomiędzy najważniejszymi dostawcami i odbiorcami pierwszego rzędu. Uproszczenie polega między innymi na tym, że dostarczona zostanie informacje jedynie o węzłach i relacjach wymiany pomiędzy nimi, natomiast pominięta zostanie analiza atrybutów węzłów i relacji. Wydaje się, że to alternatywne narzędzie może mieć zastosowanie szczególnie w sytuacji niepełnego dostępu do danych o charakterze relacyjnym bądź ograniczenia w budżecie czasu oraz środków na realizację badań. Zidentyfikowanie wspólnych dostawców lub odbiorców może się przyczynić do realizacji wyżej wymienionych postulatów poprzez zwiększenie wiarygodności aktorów oraz określenie wspólnych obszarów współpracy.

³⁷ *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania...op.cit.*, s 222.

5. Zastosowanie mapowania łańcuchów dostaw w identyfikacji potencjału kombinacyjnego klastra TRIPLE STEELIX

Zastosowanie mapowania łańcuchów dostaw w identyfikacji potencjału kombinacyjnego zostanie zaprezentowane na przykładzie szwedzkiego klastra TRIPLE STEELIX, zrzeszającego przedsiębiorstwa z przemysłu metalowo-maszynowego. Niniejsza część empiryczna została opracowana na podstawie wywiadu bezpośredniego z Larz'em Ignberg'iem szefem działu Rozwoju Łańcucha Wartości klastra TRIPLE STEELIX (Kopenhaga, wrzesień 2015 r.) oraz w oparciu o przekazany raport z badań pt. „TRIPLE STEELIX Cluster and Opportunity Mapping Project”³⁸.

Udostępnione badanie objęło trzynaście przedsiębiorstw realizujących szerokie spektrum operacji wytwórczych związanych z wykonywaniem i projektowaniem komponentów, produkcją elektronarzędzi, układów hamulcowych, technologii plazmowych, maszyn budowlanych dla branż pokrewnych produkcji stali, mechaniką precyzyjną, automatyką, technologią wodnego formowania, usługami produkcyjnymi, projektowymi i telekomunikacyjnymi. Dobór badanych przedsiębiorstw odzwierciedla strukturę przedsiębiorstw wytwórczych klastra TRIPLE STEELIX pod względem wielkości, wieku oraz sektora przemysłu. Należy doprecyzować, że dla ułatwienia semantycznej identyfikacji podmiotów, wszystkie badane przedsiębiorstwa określane są mianem oryginalnych producentów sprzętu (OEM). Celem tego fragmentu badania było znalezienie wspólnych powiązań pomiędzy OEM a ich głównymi dostawcami i nabywcami.

Badanie klastrowej sieci dostawców i nabywców

Zgodnie z wyżej opisaną metodologią zaproponowaną przez R.Genoff, respondentów poproszono o wskazanie największych dostawców i odbiorców pierwszego rzędu oraz podanie informacji na temat ich lokalizacji, rocznej ilości dostaw oraz średnio rocznej wartości zakupów i sprzedaży według kategorii produktów lub usług. Powyższe dane pozwoliły zobrazować intensywność wymiany będącej podstawą do opisanego łańcucha dostaw.

W wyniku badania sieci dostawców ustalono powiązania pomiędzy 13 przedsiębiorstwami OEM oraz ich 59 dostawcami pierwszego rzędu (rysunek 2). Mapowanie pozwoliło wyróżnić dwa skupiska oraz czterech producentów OEM z wyłącznymi dostawcami. Dokładniejsza analiza wskazuje zarówno 9 łącznikowych przedsiębiorstw OEM posiadających wspólnych dostawców, jak i dostawców współpracujących z kilkoma przedsiębiorstwami OEM.

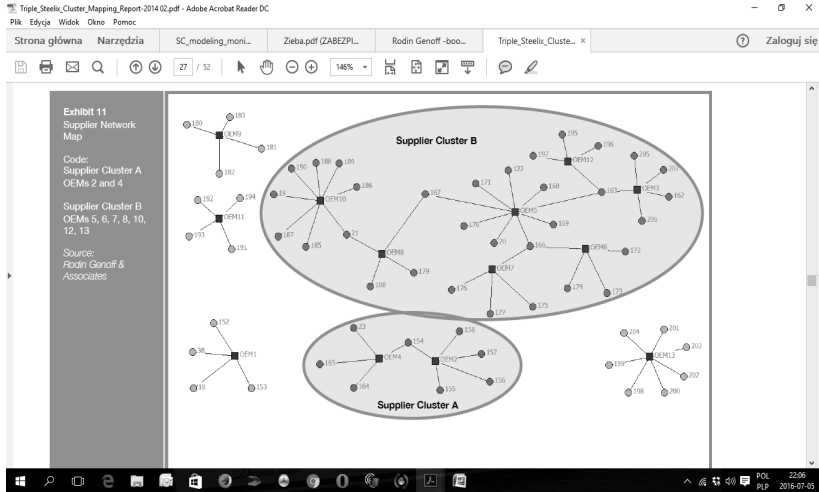
Z kolei w badaniu nabywców udział wzięło 11 przedsiębiorstw OEM, którzy wytypowali 34 najważniejszych nabywców pierwszego rzędu, do których należą hurtownicy, inni pośrednicy, przemysł motoryzacyjny, kopalnie, finalni nabywcy. Są to klienci, którzy realizują 80% wartości sprzedaży. Analiza mapy nabywców pozwoliła określić dwa skupiska oraz sześć firm OEM posiadających niezależnych odbiorców. Pięć przedsiębiorstw OEM należących do zidentyfikowanych skupisk uznano jako przedsiębiorstwa łącznikowe, tak zwane konektory, niezbędne dla dalszego wzbudzania potencjału kombinacyjnego.

Analiza obu map pozwoliła na ustalenie głównych aktorów, w obrębie których zostały zaplanowane działania mające na celu intensyfikację współpracy. I tak, w obrębie sieci dostawców zaobserwowano, że konektorami klastra „TRIPLE STEELIX” są przedsiębiorstwa mechaniki precyzyjnej i przemysłu ciężkiego, producenci komponentów dla branży motoryzacyjnej, wytwórcy obrabiarek oraz usługowe firmy inżynieryjne. Ich wspólni dostawcy to przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne, dostawcy układów elektrycznych, elektronicznych i automatyki. Dla firm łącznikowych (konektorów) zostaną zaproponowane działania klastrowe mające na celu budowanie partnerstwa, realizację wspólnych za-

³⁸ TRIPLE STEELIX Cluster and Opportunity Mapping Project, R. Genoff & Associates, Borlange 2014.

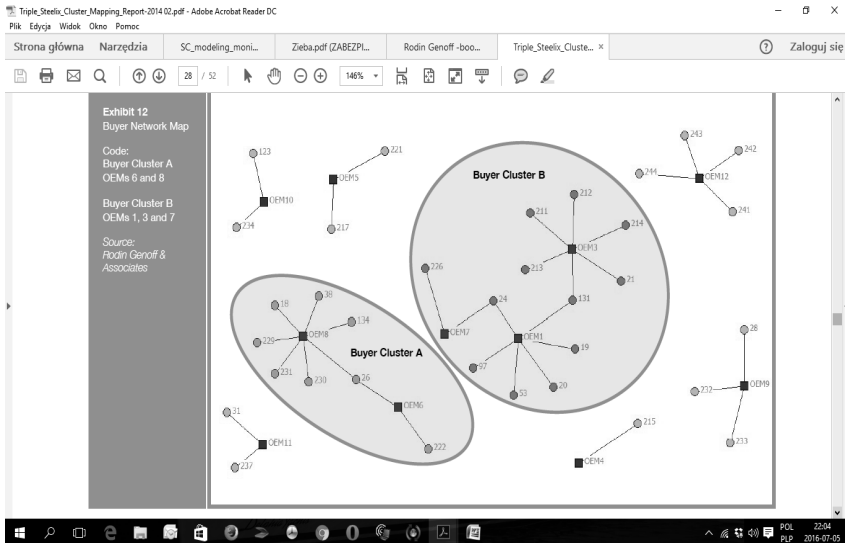
kupów, kontroli jakości dla wspólnych i standaryzowanych komponentów, a także wspólne działania marketingowe i projekty badawczo-rozwojowe.

Rysunek 2. Mapa sieci dostawców



Źródło: *TRIPLE STEELIX Cluster and Opportunity Mapping Project*, R. Genoff & Associates, Borlange 2014. s. 29.

Rysunek 3. Mapa sieci nabywców



Źródło: *TRIPLE STEELIX Cluster and Opportunity Mapping Project*, R. Genoff & Associates, Borlange 2014. s. 30.

Analiza najważniejszych nabywców pierwszego rzędu pozwoliła z kolei, ustalić profil firm klastrowych o największym usieciowieniu (przedsiębiorstwa łącznikowe). Są to producenci reprezentujący przemysł ciężki oraz wytwarzający komponenty bądź produkty gotowe dla kopalni, przemysłu elektronicznego, motoryzacyjnego oraz budownictwa. Dwoma wspólnymi klientami są Volvo i SAAB, które głównie nabywają komponenty. Zidentyfikowanym przedsiębiorstwom łącznikowym zaproponowane zostały działania z zakresu budowania partnerstwa oraz planowania wspólnych strategii rynkowych obejmujących dystrybucję, zarządzanie zasobami ludzkimi, obsługi operatorów logistycznych oraz dostawców technologii e-commerce. Nacisk położony zostanie również na realizację projektów badawczo-rozwojowych we współpracy dużych i małych przedsiębiorstw, tak by podwyższać ich konkurencyjność i innowacyjność.

6. Zakończenie

Zaprezentowane narzędzie mapowania łańcuchów dostaw aktorów sieci organizacyjnej, co prawda nie dostarcza kompleksowych danych o charakterze relacyjnym, jednak ujawnia zakres współdziałania rynkowego podmiotów klastrowych w łańcuchach dostaw oraz wskazuje możliwości jego intensyfikacji, co może być identyfikowane jako potencjał kombinacyjny klastra. Dodatkowym atutem jest fakt, iż zaproponowana metoda badawcza może być stosowana zarówno z wykorzystaniem oprogramowania typu SNA, jak i prostych narzędzi tabelarycznych. Dodatkowo, ograniczona ilość niezbędnych danych do realizacji badania jest również jej zaletą.

Potencjał kombinacyjny sieci organizacyjnej jest stosunkowo rzadko podnoszonym tematem badawczym, co z pewnością wynika ze złożoności tego zagadnienia. Stąd wydaje się, że poszukiwanie narzędzi sprzyjających kształtowaniu i wykorzystywaniu potencjału kombinacyjnego sieci organizacyjnej jest zagadnieniem istotnym, gdyż wiąże się bezpośrednio z głównym celem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych, jakim jest uzyskiwanie efektu synergii.

Literatura

1. Batorski D., Zdziarski M., Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania, „Problemy Zarządzania”, 2009, t.7, nr 4(26).
2. Batorski D., Analiza Sieci Społecznych Pajek, <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/>, dostęp 2016.06.03.
3. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1998.
4. Cheng J. C. P., Law K. H., Bjornsson H., Jones A., Sriram R., *Modeling and Monitoring of Construction Supply Chains*, “*Advanced Engineering Informatics*”, 2010, Vol. 24(4).
5. Encyklopedia powszechna, Wydawnictwo Kluszczyński, Kraków 2009.
6. Encyklopedia PWN, <http://encyklopedia.pwn.pl>
7. Faust K., Wasserman S., *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge 2007.
8. Fechner I., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
9. Findeisen W., *Struktury sterowania dla złożonych systemów*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1997.
10. Grabowski F., Dejaniak D., *Ekonomia w kontekście systemów złożonych*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 18, Rzeszów 2011.
11. Genoff R., Sheather G., *Putting Clusters to Work*, w: *Global Perspectives on Achieving Success in High and Low Cost Operating Environments*, Red.naukowa: G. Roos, N. Kennedy, IGI Global, Hershey 2014.
12. Lee P.D., *Measuring Supply Chain Integration: A Social Network Approach*, “Supply Chain Forum: An International Journal”, 2005, No6 (2).

13. La Londe B.J., Masters J.B., *Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 1994, No7(24).
14. Lambert D.M., M.C. Cooper, *Issues in Supply Chain Management*, "Industrial Marketing Management", 2000, No29.
15. Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D., *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, "International Journal of Logistics Management" 1998, No9 (2).
16. *Instrumenty zarządzania logistycznego*, Red.naukowa: M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006.
17. Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
18. Osman L.B.H., *A social network model of supply chain management in formal and informal inter-firm engagement*, "LogForum", 2015, No 11 (4).
19. Prigogine I, Stengers I., *Z chaosu ku porządkowi. Nowy dialog człowieka z przyrodą*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1990.
20. *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Red.naukowa: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jureczak, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
21. *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Red. Naukowa: J. Niemczyk, E. Stanczyk-Hugiet, B. Jasiński Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2012.
22. Sołtysik M., Świerczek A., *Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
23. Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
24. Swacha P., *Zastosowanie analizy sieci społecznych w badaniach elit parlamentarnych (na przykładzie eurodeputowanych z Polski)*, „Przegląd Europejski”, Nr 2 (32), 2014.
25. Szałucki K., Suchanek M., *Publiczny transport zbiorowy w warunkach niestabilności struktur zarządczych. Studium struktur dyssypatywnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Problemy Transportu i Logistyki”, nr 30, Szczecin 2015.
26. Szarucki M., *Evolution of Managerial Problems from the Perspective of Management Science*, "Business: Theory and Practice", 2015 16(4).
27. *TRIPLE STEELIX Cluster and Opportunity Mapping Project*, R. Genoff & Associates, Borlange 2014.
28. Von Bertalanffy L., *An Outline of General System Theory*, „British Journal of the Philosophy of Science”, 1950/1.
29. Watts D.J., Strogatz S.H., *Collective dynamics of "small world" networks*, „Nature”, 1998, No393.
30. Witkowski W., *Zarządzanie łańcuchem dostaw, Koncepcje, Procedury, Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.

Summary

SUPPLY CHAINS MAPPING AS A TOOL FOR IDENTIFICATION COMBINATORIAL POTENTIAL OF NETWORK ORGANIZATION

The main goal of establishing inter-organizational relationships is getting synergies. Hence, one of the dimensions of managerial action within the network organizations is the combinatorial potential which defines the general possibilities of actions between the network actors. The aim of this article is to draw attention to the complexity of the research area, relating to the combinatorial potential of network organization. Therefore an alternative tool to identify this potential is presented which consist on mapping of the network organization actors supply chains. The application mentioned tool is presented on the example of cluster TRIPLE STEELIX.

Agata Mesjasz-Lech
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

WSPÓŁPRACA W ŁAŃCUCHACH DOSTAW A EKONOMICZNE WYNIKI DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W artykule skoncentrowano się na problemie współpracy w łańcuchach dostaw w kontekście ekonomicznych korzyści dla współpracujących przedsiębiorstw. Za cel artykułu przyjęto identyfikację miejsca i obszarów współpracy przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw, a także określenie siły i kierunku zależności między stopniem rozwoju łańcuchów dostaw a finansowymi wynikami działalności przedsiębiorstw. Dokonano pomiaru wpływu liczby przedsiębiorstw współpracujących w ramach łańcucha dostaw na przychody z całokształtu działalności, przychody ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów, koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności, wynik finansowy brutto oraz liczbę podmiotów wykazujących zysk netto. Analizą objęto lata 2012 i 2014.

* * *

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc sprostać wymaganiom rynków globalnych oraz częstym zmianom otoczenia, coraz częściej podejmują współpracę z innymi podmiotami, tworząc organizacje sieciowe. Podstawowym celem takiej formy współpracy jest zwiększenie zdolności konkurencyjnej, dzięki dzieleniu się posiadanymi zasobami. Swoją przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa sieciowe budują dzięki umiejętności efektywnego zarządzania relacjami z partnerami sieciowymi¹. Łańcuch dostaw jest formą integracji przedsiębiorstw, które wspólnie prowadzą i realizują czynności oraz procesy² w celu maksymalizacji przychodów z całokształtu działalności oraz redukcji kosztów, które w konsekwencji prowadzić mają do wzrostu potencjału ekonomicznego i wartości współpracujących przedsiębiorstw. Tym samym łańcuch dostaw jest szczególnym typem organizacji sieciowej.

¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu*. /W:/ Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy, red. naukowy: A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013, s. 14.

² P. Oghazi, F.F. Rad, G. Zaefarian, H.M. Beheshti, S. Mortazavi, *Unity is strength: A study of supplier relationship management integration*, „Journal of Business Research”, 2015, artykuł w druku, dostępny na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316301977>.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie w badaniach z zakresu łańcuchów dostaw miejsca i obszarów współpracy przedsiębiorstw, a także określenie siły i kierunku zależności między stopniem rozwoju łańcuchów dostaw a efektami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Różnorodność procesów logistycznych realizowanych w łańcuchu dostaw oddziałuje na maksymalizację przychodów z całokształtu działalności, w tym przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów oraz na redukcję kosztów działalności współpracujących partnerów. Przychody i koszty wpływają ponadto na wynik finansowy przedsiębiorstw, a uzyskanie nadwyżki finansowej sprzyja zwiększeniu potencjału ekonomicznego.

2. Obszary i cele współpracy w łańcuchu dostaw

W łańcuchu dostaw wystąpić mogą różne typy relacji między współpracującymi podmiotami. W literaturze przedmiotu rozróżnia się między wewnętrzną a zewnętrzną³ oraz między poziomą a pionową⁴ współpracą. Współpraca wewnętrzna dotyczy powiązań między funkcjami biznesowymi realizowanymi w przedsiębiorstwach, szczególnie w zakresie rozwoju produktów. Związki te odnoszone są zatem do takich obszarów jak: marketing oraz badania i rozwój, marketing i produkcja, marketing i zakupy. Współpraca zewnętrzna z kolei obejmuje związki pomiędzy różnymi podmiotami, które w konsekwencji tworzą sieci organizacyjne charakteryzujące się względnie stałymi i długookresowymi relacjami. Współpraca pozioma rozumiana jest jako współpraca pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami, które są aktywne na tym samym poziomie łańcucha dostaw i realizują porównywalne funkcje logistyczne. O współpracy pionowej mówi się w przypadku, gdy przedsiębiorstwa angażują się we wspólne działania z podmiotami wykonującymi odmienne funkcje, a zatem jest to współpraca w obrębie różnych faz procesu realizacji popytu na rynku.

Współpraca z innymi jednostkami traktowana jest jako jeden z elementów złożoności przedsiębiorstwa, którą postrzega się często jako:

- współdziałanie z innymi organizacjami gospodarczymi,
- wzajemne zrozumienie i szukanie powiązań z innymi jednostkami,
- poszukiwanie inwestorów i partnerów biznesowych⁵.

Rozpoznanie takiej cechy jak złożoność, jej pomiar, redukcja czy wręcz unikanie prowadzi do zwiększenia efektywności i skuteczności działania przedsiębiorstw. Redukcja złożoności nie powinna następować jednak poprzez ograniczanie współpracy z innymi podmiotami, ale dzięki odpowiedniej strukturze powiązań, ujednoczeniu procedur, zdefiniowaniu wspólnych celów i sposobów ich osiągnięcia, a także zidentyfikowaniu obszarów, w których współpraca jest zasadna i pożądana. Wzrost złożoności łańcuchów dostaw doprowadził do zmiany zasad ich funkcjonowania. Nastąpiło odejście od tradycyjnie pojmowanej współpracy między partnerami łańcucha dostaw w celu realizacji wspólnych celów na rzecz decentralizacji wykonywania określonych zadań i powierzenia ich niezależnym partnerom łańcucha dostaw⁶. Tym samym w łańcuchu dostaw wyróżnić można następujące obszary współpracy: zakupy i dostawa, logistyka i transport, marketing, zachowania organizacyjne, organizacja przemysłowa, koszty transakcyjne i teoria kontraktów, teoria uwarunkowań sytuacyjnych, socjologia instytucjonalna, inżynieria

³ B. Hillebrand, W.G. Biemans, *The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions*, „Journal of Business Research”, 2003, Vol. 56, s. 736.

⁴ B. Adenso-Díaz, S. Lozano, S. García-Carbajal, K. Smith-Miles, *Assessing partnership savings in horizontal cooperation by planning linked deliveries*, „Transportation Research”, 2014, Part A Vol. 66, s. 269.

⁵ I. Gorzeń-Mitka, M. Okręglička, *Perception of Complexity Area in Management—an Exploratory Study in Poland*, „Information Management and Business Review”, 2015, Vol. 7, No. 5, s. 40.

⁶ H. Jung, F.F. Chen, B. Jeong, *Decentralized supply chain planning framework for third party logistics partnership*, „Computers & Industrial Engineering”, 2008, Vol. 55, s. 349.

Tabela 1: Poziomy zarządzania organizacją sieciową

Poziomy zarządzania organizacją sieciową	Kluczowe problemy	Kluczowe wyzwania
Poziom 1: Przedsiębiorstwo jako sieć – wizja sieci	Sieci rozumiane jako konfiguracja podmiotów wykonujących czynności prowadzące do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa i tworzące „środowisko” przedsiębiorstwa. Relacje w sieci nie są wyraźne, ale określone szczegółowymi przepisami i normami. Zrozumienie sieci, ich struktury, procesów i ewolucji są kluczowe dla zarządzania siecią.	Jak prawidłowo postrzegać sieci i ich możliwości? Jakie są kierunki ewolucji sieci w kontekście strategicznego rozwoju? Jak analizować strategiczne grupy przedsiębiorstw tworzące sieci w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej sieci?
Poziom 2: Podmioty sieci – zarządzanie siecią	Strategiczne zachowania podmiotów sieci są analizowane poprzez podmioty centralne tej sieci oraz pozycje i role, jakie one pełnią. Pozycje te są determinowane relacjami pomiędzy partnerami biznesowymi. Zdolność do identyfikacji, oceny, budowy i utrzymanie pozycji i relacji są niezbędne do prawidłowego kształtowania otoczenia sieci.	Jak rozwijać i zarządzać sieciami strategicznymi (z uwzględnieniem dostawców, odbiorców, a także rozwoju sieci)? Jak tworzyć nowe sieci (w zakresie nowych rynków, nowych produktów i usług)? Jak zarządzać pozycją sieci?
Poziom 3: Zbiór relacji – zarządzanie portfelem relacji	Przedsiębiorstwo jest zbiorem zasobów i działań. Istotne jest określenie, które z tych działań realizowane są za pomocą wewnętrznych zasobów, a które wymagają wykorzystania różnych typów relacji i są tym samym uważane są za kluczowe działania strategiczne. Wymagana jest zdolność do zarządzania portfelem relacji w sposób zintegrowany.	Jak opracować optymalny portfel klientów i dostawców? Jak zarządzać portfelem klientów i dostawców zarówno z perspektywy organizacyjnej jak i analitycznej?
Poziom 4: zarządzanie relacjami	Podstawą analizy sieci są indywidualne relacje z klientami i dostawcami. Tworzenie i zarządzanie relacjami jest podstawowym zadaniem w przedsiębiorstwie.	Jak ocenić przyszłą długookresową wartość klienta z punktu widzenia zdefiniowanych relacji? Jak tworzyć, zarządzać i oceniać relacje z perspektywy organizacyjnej i analitycznej? Jak zarządzać relacjami efektywnie?

Źródło: K.K. Möller, A. Halinen, Business relationships and networks: Managerial challenge of network era, „Industrial Marketing Management”, 1999, Vol. 28, s. 417.

ria systemów, teoria sieci, najlepsze praktyki, zarządzanie strategiczne, rozwój gospodarczy⁷. Wspólne działanie w wymienionych obszarach prowadzi do skutecznego reagowania na zmiany zachodzące na rynku oraz szybkiego dostosowania się do nowych wymagań, a w konsekwencji do zwiększenia efektywności funkcjonowania łańcucha dostaw.

Kształtowanie odpowiedniej struktury relacji między współpracującymi w łańcuchu dostaw podmiotami wymaga zdefiniowania kluczowych problemów i wyzwań na poszczególnych poziomach zarządzania organizacją sieciową (tabela 1). Łańcuch dostaw jest bowiem szczególnym przypadkiem organizacji sieciowej, rozumianej jako zbiór podmiotów realizujących różne funkcje i procesy, ale powiązanych ze sobą ze względu na wspólny cel. W zależności od poziomu zarządzania organizacją sieciową cel ten będzie różnie zdefiniowany: od zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, poprzez rozwój produktu, aż do zwiększenia wartości dla klienta.

Przedsiębiorstwa współpracujące w łańcuchu dostaw napotykać jednak na wiele trudności i problemów. Współcześnie łańcuchy dostaw narażone są na ciągle zakłócenia w realizowaniu swoich zadań⁸. Bez względu na charakter i rodzaj współpracy jej sukces może być zagwarantowany jedynie przez wzajemne zaufanie partnerów⁹, które uznawane jest za kluczowy czynnik długoterminowych relacji między podmiotami¹⁰, zapewniających utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez wszystkich partnerów¹¹. Zaufanie to przejawia się przede wszystkim w zgodzie na udostępnianie informacji, w tym również tych poufnych¹². Pojawia się zatem możliwość nieuczciwego wykorzystania zasobów. Szczególny problem budzić mogą również zasady podziału zysku. Pamiętać należy bowiem o tym, że w łańcuchu dostaw z założenia wszyscy partnerzy powinni osiągać korzyści¹³, których sprawiedliwy podział ma gwarantować pomyślną współpracę¹⁴. Niestety obserwowany w łańcuchu dostaw konflikt kosztów, dążenie do unikania suboptymalizacji oraz myślenie kategoriami kosztów globalnych prowadzą często do nierównomiernego podziału korzyści osiąganych w całym łańcuchu dostaw. Z tego względu ważnym aspektem funkcjonowania łańcuchów dostaw będzie określenie nie tylko obszarów współpracy, ale też możliwych korzyści dla poszczególnych partnerów sieci.

3. Efekty współpracy w łańcuchu dostaw

Podstawą tworzenia łańcuchów dostaw jest nastawienie na zwiększenie korzyści będące konsekwencją wykorzystania w procesach gospodarczych wspólnych zasobów i kompetencji partnerów. Dzięki współpracy w łańcuchu dostaw następuje wymiana informacji między partnerami, skutkiem czego jest

⁷ T. Vallet-Bellmunt, M.T. Martínez-Fernández, J. Capó-Vicedo, *Supply chain management: A multidisciplinary content analysis of vertical relations between companies, 1997–2006*, „Industrial Marketing Management”, 2011, Vol. 40, s. 1348.

⁸ A.Z. Zeng, Y. Xia, *Building a mutually beneficial partnership to ensure backup supply*, „Omega”, 2015, Vol. 52, s. 87.

⁹ D.A. Johnston, D.M. McCutcheon, F.I. Stuart, H. Kerwood, *Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships*, „Journal of Operations Management”, 2004, Vol. 22, s. 23.

¹⁰ S. Slater, M.J. Robson, *Cultural interpretations of destructive acts and trust in Japanese supply channel relationships*, „International Business Review”, 2012, Vol. 21, s. 357.

¹¹ H. Lostakova, Z. Pecinova, *The role of partnership and flexibility in strengthening customer relationships in the B2B market*, „Procedia - Social and Behavioral Sciences”, 2014, Vol. 150, s. 564.

¹² K. Möller, M. Windolph, F. Isbruch, *The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, 2011, Vol. 17, s. 123.

¹³ H. Adobor, R.S. McMullen, *Strategic purchasing and supplier partnerships –The role of a third party organization*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, 2014, Vol. 20, s. 264.

¹⁴ F. Crijssen, M. Cools, W. Dullaert, *Horizontal cooperation in logistics: Opportunities and impedimenta*, „Transportation Research”, 2007, Part E Vol. 43, s. 132.

Tabela 2: Funkcjonalne różnice między tradycyjnym związkiem dostawca-odbiorca a łańcuchem dostaw w wybranych obszarach strategicznych

Obszar strategiczny	Tradycyjny związek dostawca-nabywca	Zarządzanie dostawami	Łańcuch dostaw
Jakość	Dostawca jest odpowiedzialny za rozpoznanie oczekiwań klienta co do jakości produktu. Nabywca sprawdza i akceptuje warunki jakościowe oferowanych produktów.	Dostawca wykazuje poziom jakości na podstawie wewnętrznej kontroli jakości bądź uzyskanych certyfikatów jakości. Nabywca ma udział w procesie kontroli jakości oferowanych przez dostawcę produktów.	Każdy partner łańcucha jest odpowiedzialny za satysfakcję ostatecznego klienta. Normy jakości są określane i zapewniane przez wszystkich partnerów.
Koszty	Nabywca dokonuje wyboru dostawcy, który oferuje produkty o satysfakcjonującym poziomie jakościowym z uwzględnieniem ceny i wymagań określonych prawem.	Dzięki jednemu źródłu dostawy następuje zacieśnienie relacji biznesowych oraz obniżenie kosztów zakupu. Zamówienia na żądanie pozwalają na redukcję liczby pośredników. Dostawca wybierany jest z uwzględnieniem kosztów całkowitych a nie kosztów alternatywnych.	Następuje obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki odpowiedniemu zarządzaniu dostawami. Dzielenie się wiedzą prowadzi do redukcji kosztów. Każdy partner dąży do zdobycia i utrzymania kluczowych kompetencji.
Dostawa	Nabywca zamawia pożądaną ilość produktu w określonym terminie dostawy. Należy utrzymywać określony poziom zapasu bezpieczeństwa w celu uniknięcia opóźnień w dostawie.	Zamówienia na żądanie przyczyniają się do redukcji czasu przepływu produktów. Realizowane są bezpośrednie dostawy na żądanie do zakładów wytwórczych producentów.	Ujednolicenie dokumentów, procedur itp. Połączenie planowania z systemem kontroli. Podstawowym kryterium wyboru partnera jest czas realizacji zamówienia.
Elastyczność	Nabywca dywersyfikuje źródła dostaw wybierając więcej niż jednego dostawcę. W przypadku zbyt dużych kosztów transakcyjnych, rozważana jest decyzja o ewentualnej produkcji.	Ze względu na jedno źródło dostawy istnieje potrzeba posiadania zastępczych dostawców. Rynek nabywców oddziałuje na obniżenie kosztów transakcyjnych i istnienie alternatywnych źródeł dostaw.	Wszyscy partnerzy przyczyniają się do rozwoju produktu. Rynek nabywców oddziałuje na obniżenie kosztów transakcyjnych i istnienie alternatywnych źródeł dostaw.
Rola przedsiębiorstwa w sieci logistycznej	Nabywca jest odpowiedzialny za rozwój produktów i procesów już na etapie surowców i części. Nabywca zleca dostawcy zamówienie półproduktów i części u producenta, a przy pierwszej dostawie kontroluje ich jakość.	Popyt na produkty i procesy dostawy są wzajemnie zdefiniowane. Dostawca uczestniczy w procesie rozwoju produktu.	Wszyscy partnerzy są od początku zaangażowani w rozwój produktu i procesu. Wszyscy partnerzy są zaangażowani w proces planowania i kontroli.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Schönsleben, *With agility and adequate partnership strategies towards effective logistics networks*, „Computers in Industry”, 2000, Vol. 42, s. 34-37.

zwiększenie zdolności do realizowania potrzeb otoczenia¹⁵. W tabeli 2 przedstawiono zasady współpracy w różnych jej obszarach uznanych za strategiczne według stopnia złożoności powiązań między partnerami.

Stopień złożoności relacji w łańcuchu dostaw przekłada się na efekty jego funkcjonowania. Badania wykazały, że natura powiązań między partnerami w strukturze sieci decydująco wpływa na innowacyjność całego łańcucha dostaw, szczególnie w obszarze wprowadzania nowych produktów na rynek¹⁶. Ponadto A.J. Cambell i R.G. Cooper dowiedli, że projekty dotyczące rozwoju nowych produktów realizowane przez przedsiębiorstwa w partnerstwie z klientami prowadzą do oferowania produktów charakteryzujących się większą przewagą rynkową oraz do zwiększenia jakości w zakresie realizacji procesów rozwojowych w porównaniu z projektami realizowanymi samodzielnie. Niestety nie wykazano istotnych różnic w obszarze wykorzystania zasobów i zaangażowania kierownictwa w proces rozwoju w projektach realizowanych wspólnie z klientami w odniesieniu do projektów przygotowywanych samodzielnie¹⁷. Niemniej funkcjonowanie w łańcuchu dostaw prowadzi do likwidowania barier między dostawcami a odbiorcami oraz zmniejszenia liczby źródeł dostaw producentów, a także przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw dzięki inwestowaniu w zasoby niematerialne, takie jak relacje z dostawcami¹⁸. Wspólne realizowanie celów w ramach partnerskich relacji w łańcuchu dostaw prowadzi do zwiększenia efektywności funkcjonowania dzięki:

- wykorzystaniu strategicznych i operacyjnych kompetencji poszczególnych partnerów,
- stabilnej, długookresowej współpracy w rozwiązywaniu problemów,
- współpracy z ograniczoną liczbą dostawców, którzy gotowi są dzielić się odpowiedzialnością za produkt,
- eliminowaniu marnotrawstwa w gospodarowaniu zasobami,
- dążeniu w krótkim okresie do zwiększenia produktywności oraz redukcji poziomu zapasów i cyklu realizacji zamówień, w długim okresie z kolei do zwiększenia udziału w rynku i zyskowności wszystkich partnerów¹⁹.

Wymiana informacji i wiedzy w łańcuchu dostaw zapewnia ponadto wzrost potencjału konkurencyjności partnerów, który sprzyja zachowaniom proinnowacyjnym²⁰.

Funkcjonowanie w łańcuchu dostaw przekłada się zatem na wiele korzyści. Korzyści te mają charakter synergiczny i wynikają bezpośrednio z połączenia kompetencji współpracujących partnerów łańcucha w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów. Szczególnego znaczenia nabierają efekty wymierne, które ze względu na mierzalny charakter pozwalają na analizę skutków zintegrowanego działania wielu podmiotów.

¹⁵ P.M. Reyes, *Logistics networks: A game theory application for solving the transshipment problem*, „Applied Mathematics and Computation”, 2005, Vol. 168, s. 1422.

¹⁶ H. Pun, S. Ghamat, *The value of partnership under competition: When competitors may be R&D joint-venture and supply-chain partners for a critical component*, „International Journal of Production Economics”, 2016, Vol. 177, s. 3.

¹⁷ A.J. Campbell, R.G. Cooper, *Do customer partnerships improve new product success rates?* „Industrial Marketing Management”, 1999, Vol. 5, s. 513.

¹⁸ M.J. Maloni, W.C. Benton, *Supply chain partnerships: Opportunities for operations research*, „European Journal of Operational Research”, 1997, Vol. 101, s. 420-421.

¹⁹ D. Gallear, A. Ghobadian, W. Chen, *Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination*, „International Journal of Production Economics”, 2012, Vol. 140, s. 86.

²⁰ B. Skowron-Grabowska, *The innovation, knowledge management and social determinants of enterprises functioning. /W:/ Logistics and marketing determinants of enterprises management*, red. naukowy: B. Skowron-Grabowska, Technical University of Ostrava, Ostrava 2015, s. 170; M. Grabowska, *Innovativeness in business models*, „Procedia Computer Science”, 2015, Vol. 65, s. 1024.

4. Ekonomiczne efekty funkcjonowania łańcuchów dostaw – ujęcie sektorowe i regionalne

Dzielenie się informacją jest podstawą funkcjonowania łańcuchów dostaw. Agregacja danych z wielu różnych źródeł sprzyja funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz wspomaga jego proces decyzyjny²¹. Wymiana informacji między współpracującymi partnerami możliwa jest dzięki zastosowaniu odpowiednich technologii informacyjno-komunikacyjnych. Rozwój internetowych technologii informacyjnych pozwala na tworzenie nowych form współpracy²², w tym łańcuchów dostaw. Podstawowym celem funkcjonowania łańcuchów dostaw jest jednak maksymalizacja korzyści partnerów. Z tego względu zbadano, czy istnieje zależność między liczbą podmiotów funkcjonujących w ramach łańcucha dostaw a ekonomicznymi wynikami przedsiębiorstw, wyrażonymi: przychodami z całokształtu działalności, przychodami ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów, kosztami uzyskania przychodów z całokształtu działalności, wynikiem finansowym brutto oraz liczbą podmiotów wykazujących zysk netto. Badanie przeprowadzono w odniesieniu do sektorów i województw, ze względu na to, że współdziałanie przedsiębiorstw ma często wymiar makroekonomiczny i tym samym wpływa na całą gospodarkę. Dane do analizy pochodzą z bazy danych Głównego Urzędu Statystycznego²³, a analizą objęto lata 2012 i 2014. Siłę i kierunek zależności między wyróżnionymi cechami zbadano na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana. Współczynnik ten zastosowano ze względu na niewielką liczbę podmiotów uwzględnionych w badaniu (pomiaru zmiennych dokonano dla 10 sektorów i 16 województw). W tabeli 3 przedstawiono współczynnik korelacji rang Spearmana dla analizowanych zmiennych w ujęciu sektorowym i regionalnym. Stopień rozwoju łańcuchów dostaw mierzony liczbą przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji w ramach łańcucha dostaw przyjęto jako przyczynę, pozostałe zmienne obrazujące wyniki finansowe przedsiębiorstw – jako skutek. Założono przy tym, że skutki obserwowane mogą być zarówno w tym samym okresie, co wystąpiła przyczyna, jak i z opóźnieniem czasowym. Z tego względu zbadano wpływ liczby przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji w ramach łańcucha dostaw z 2012 roku na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw obserwowane w tym samym 2012 roku oraz po upływie dwóch lat, czyli w roku 2014.

W przypadku województw obserwuje się silną dodatnią zależność między liczbą przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji w ramach łańcucha dostaw a poszczególnymi zmiennymi określającymi wyniki ekonomiczne. Zależność taka wystąpiła również w odniesieniu do sektorów, z tym że w ujęciu sektorowym nie zaobserwowano wpływu liczby przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji w ramach łańcucha dostaw na wynik finansowy brutto. Stopień rozwoju łańcuchów dostaw przekład się zatem na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw skoncentrowanych zarówno w poszczególnych województwach jak i sektorach.

²¹ A. Brzozowska, J. Kabus, T. Turek, *Evolutionary algorithms of knowledge technology in an organization management*. /W:/ *Logistics and marketing determinants of enterprises management*, red. naukowy: B. Skowron-Grabowska, Technical University of Ostrava, Ostrava 2015, s. 30.

²² D. Jelonek, *Uwarunkowania rozwoju e-przedsiębiorczości transgranicznej*. /W:/ *Technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, red. naukowa: A. Nowicki, D. Jelonek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 30.

²³ Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2014 r., <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/bilansowe-wyniki-finansowe-podmiotow-gospodarczych-w-2014-r-,10,9.html>, data dostępu 15.06.2016; Wykorzystanie technologii informacyjno-(tele) komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2012 r., <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-społeczeństwo-informacyjne/społeczeństwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-telekomunikacyjnych-w-przedsiębiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2015-r-,3,13.html>, data dostępu 15.06.2016.

Tabela 3: Współczynnik korelacji rang Spearmana^a dla liczby przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji w ramach łańcucha dostaw i poszczególnych zmiennych określających wyniki ekonomiczne

Zmienna określająca skutek w badanym związku	Współczynnik rang Spearmana dla sektorów		Współczynnik rang Spearmana dla województw	
	2012	2014	2012	2014
Przychody z całokształtu działalności	0,672727 ^b	0,672727 ^b	0,976471 ^b	0,985294 ^b
Przychody ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów	0,672727 ^b	0,672727 ^b	0,976471 ^b	0,985294 ^b
Koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności	0,672727 ^b	0,672727 ^b	0,976471 ^b	0,985294 ^b
Wynik finansowy brutto	0,490909	0,575758	0,950000 ^b	0,970588 ^b
Liczba podmiotów wykazujących zysk netto	0,878788 ^b	0,866667 ^b	0,970588 ^b	0,985294 ^b

^aWspółczynnik korelacji obliczony został dla zmiennych określających skutek z 2012 oraz z 2014 roku

^bWspółczynnik statystycznie istotny z $p < 0,05$

Źródło: Obliczenia własne.

Ze względu na to, że w ramach łańcucha dostaw przedsiębiorstwa prowadzą wymianę informacji z różnymi typami współpracujących podmiotów, zbadano również zależność między liczbą przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji dotyczącą poziomu zapasów, planów produkcji, prognoz dotyczących popytu lub postępu w realizacji dostaw z dostawcami i odbiorcami a poszczególnymi wynikami ekonomicznymi. Wyniki analizy zależności przedstawiono w tabelach 4 i 5.

Tabela 4: Współczynnik korelacji rang Spearmana^a dla liczby przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji dotyczącą poziomu zapasów, planów produkcji, prognoz dotyczących popytu lub postępu w realizacji dostaw z dostawcami i poszczególnych zmiennych określających wyniki ekonomiczne

Zmienna określająca skutek w badanym związku	Współczynnik rang Spearmana dla sektorów		Współczynnik rang Spearmana dla województw	
	2012	2014	2012	2014
Przychody z całokształtu działalności	0,624242	0,624242	0,964706 ^b	0,976471 ^b
Przychody ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów	0,624242	0,624242	0,964706 ^b	0,976471 ^b
Koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności	0,624242	0,624242	0,964706 ^b	0,976471 ^b
Wynik finansowy brutto	0,418182	0,515152	0,947059 ^b	0,964706 ^b
Liczba podmiotów wykazujących zysk netto	0,866667 ^b	0,842424 ^b	0,967647 ^b	0,982353 ^b

^aWspółczynnik korelacji obliczony został dla zmiennych określających skutek z 2012 oraz z 2014 roku

^bWspółczynnik statystycznie istotny z $p < 0,05$

Źródło: Obliczenia własne.

Analiza w ujęciu regionalnym wykazała, że liczba przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji w zakresie obszarów współpracy w łańcuchu dostaw z dostawcami silnie i dodatnio wpływa na poszczególne wyniki ekonomiczne. Niestety w ujęciu sektorowym zależność tę obserwuje się jedynie dla liczby podmiotów wykazujących zysk netto. Rozwój współpracy w odniesieniu do poziomu zapasów, planów produkcji, prognoz dotyczących popytu lub postępu w realizacji dostaw z dostawcami nie przekłada się bezpośrednio na wyniki finansowe przedsiębiorstw pogrupowanych w poszczególne sektory. W odróżnieniu od współpracy z dostawcami, współpraca z odbiorcami w zakresie wymiany informacji dotyczących poziomu zapasów, planów produkcji, prognoz dotyczących popytu lub postępu w realizacji dostaw przekłada się bezpośrednio na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw zarówno w ujęciu regionalnym jak i sektorowym. Jedynie w przypadku wyniku finansowego brutto nie zaobserwowano takiego wpływu w tym samym roku wystąpienia przyczyny i skutku. W odniesieniu do sektorów współczynniki korelacji są też niższe w porównaniu z ujęciem regionalnym.

Tabela 5: Współczynnik korelacji rang Spearmana^a dla liczby przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji dotyczącą poziomu zapasów, planów produkcji, prognoz dotyczących popytu lub postępu w realizacji dostaw z odbiorcami i poszczególnych zmiennych określających wyniki ekonomiczne

Zmienna określająca skutek w badanym związku	Współczynnik rang Spearmana dla sektorów		Współczynnik rang Spearmana dla województw	
	2012	2014	2012	2014
Przychody z całokształtu działalności	0,709091 ^b	0,709091 ^b	0,973529 ^b	0,982353 ^b
Przychody ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów	0,709091 ^b	0,709091 ^b	0,973529 ^b	0,982353 ^b
Koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności	0,709091 ^b	0,709091 ^b	0,973529 ^b	0,982353 ^b
Wynik finansowy brutto	0,563636	0,636364 ^b	0,941176 ^b	0,973529 ^b
Liczba podmiotów wykazujących zysk netto	0,854545 ^b	0,866667 ^b	0,982353 ^b	0,991176 ^b

^aWspółczynnik korelacji obliczony został dla zmiennych określających skutek z 2012 oraz z 2014 roku

^bWspółczynnik statystycznie istotne z $p < 0,05$

Źródło: Obliczenia własne.

5. Zakończenie

Przedsiębiorstwa chcąc sprostać wymaganiom rynku poszukują nowych form współpracy, które pozwalałyby im szybko i elastycznie reagować na ciągle zmieniające się otoczenie. Jedną z form współpracy pozwalającą na maksymalizację określonych korzyści są łańcuchy dostaw. Badania wykazały, że funkcjonowanie w ramach łańcucha dostaw przekłada się zarówno na efekty ekonomiczne – wymierne, jak i społeczne, których pomiar jest niezasadny, a wręcz czasami niemożliwy.

Koncentrując się na analizie efektów wymiernych zaobserwować można silną i dodatnią zależność między stopniem rozwoju łańcucha dostaw a wynikami przedsiębiorstw takimi jak: przychody z całokształtu działalności, przychody ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów, koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności, wynik finansowy brutto, liczba podmiotów wykazujących zysk netto przyjmując za jednostkę województwo. W ujęciu regionalnym na poszczególne zmienne określające efekty ekonomiczne funkcjonowania łańcucha dostaw wpływ mają zarówno liczba przedsiębiorstw

prowadzących elektroniczną wymianę informacji w ramach łańcucha dostaw, jak i liczba przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji dotyczącą poziomu zapasów, planów produkcji, prognoz dotyczących popytu lub postępu w realizacji dostaw z dostawcami i odbiorcami. Zależności między wskazanymi zmiennymi nie są jednak regułą w przypadku analizy przedsiębiorstw w ujęciu sektorowym. Na podstawie współczynnika korelacji rang Spearmana, przyjmując sektor gospodarki za jednostkę statystyczną, nie zaobserwowano zależności między:

- liczbą przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji w ramach łańcucha dostaw a wynikiem finansowym brutto,
- liczbą przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji dotyczącą poziomu zapasów, planów produkcji, prognoz dotyczących popytu lub postępu w realizacji dostaw z dostawcami a przychodami z całokształtu działalności, przychodami ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów, kosztami uzyskania przychodów z całokształtu działalności oraz wynikiem finansowym brutto,
- liczbą przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji dotyczącą poziomu zapasów, planów produkcji, prognoz dotyczących popytu lub postępu w realizacji dostaw z odbiorcami a wynikiem finansowym brutto dla tego samego roku wystąpienia przyczyny i skutku.

O ile wystąpiła zatem pełna zgodność kierunków zmian w zakresie stopnia rozwoju łańcucha dostaw i efektów ekonomicznych przedsiębiorstw zarówno bez uwzględnienia opóźnień w pojawieniu się skutków, jak i z uwzględnieniem możliwości obserwowania skutków z dwuletnim opóźnieniem w ujęciu regionalnym, nie zawsze zgodność ta charakteryzuje przedsiębiorstwa w ujęciu sektorowym. Istnieją bowiem sektory, których zaangażowanie w łańcuch dostaw jest niewielkie ze względu na specyfikę wykonywanych usług lub wytwarzanych dóbr. Do sektorów takich zaliczyć można, np. obsługę rynku nieruchomości, czy też działalność profesjonalną, naukową i techniczną.

Literatura

1. Adobor H., McMullen R.S., *Strategic purchasing and supplier partnerships –The role of a third party organization*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, 2014, Vol. 20.
2. Adenso-Díaz B., Lozano S., Garcia-Carbajal S., Smith-Miles K., *Assessing partnership savings in horizontal cooperation by planning linked deliveries*, „Transportation Research”, 2014, Part A Vol. 66.
3. Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2014 r., <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/bilansowe-wyniki-finansowe-podmiotow-gospodarczych-w-2014-r-,10,9.html>, data dostępu 15.06.2016.
4. Brzozowska A., Kabus J., Turek T., *Evolutionary algorithms of knowledge technology in an organization management. /W:/ Logistics and marketing determinants of enterprises management*, red. naukowy: B. Skowron-Grabowska, Technical University of Ostrava, Ostrava 2015.
5. Campbell A.J., Cooper R.G., *Do customer partnerships improve new product success rates?* „Industrial Marketing Management”, 1999, Vol. 5.
6. Chodyński A., *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu. /W:/ Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. naukowy: A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.
7. Cruijssen F., Cools M., Dullaert W., *Horizontal cooperation in logistics: Opportunities and impedimenta*, „Transportation Research”, 2007, Part E Vol. 43.
8. Gallar D., Ghobadian A., Chen W., *Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination*, „International Journal of Production Economics”, 2012, Vol. 140.
9. Gorzeń-Mitka I., Okręglińska M., *Perception of Complexity Area in Management – an Exploratory Study in Poland*, “Information Management and Business Review”, 2015, Vol. 7, No. 5.
10. Grabowska M., *Innovativeness in business models*, „Procedia Computer Science”, 2015, Vol. 65.

11. Hillebrand B., Biemans W.G., *The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions*, „Journal of Business Research”, 2003, Vol. 56
12. Jelonek D., *Uwarunkowania rozwoju e-przedsiębiorczości transgranicznej. /W:/ Technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, red. naukowa: A. Nowicki, D. Jelonek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
13. Johnston D.A., McCutcheon D.M., Stuart F.I., Kerwood H., *Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships*, „Journal of Operations Management”, 2004, Vol. 22.
14. Jung H., Chen F.F., Jeong B., *Decentralized supply chain planning framework for third party logistics partnership*, „Computers & Industrial Engineering”, 2008, Vol. 55.
15. Lostakova H., Pecinova Z., *The role of partnership and flexibility in strengthening customer relationships in the B2B market*, „Procedia - Social and Behavioral Sciences”, 2014, Vol. 150.
16. Maloni M.J., Benton W.C., *Supply chain partnerships: Opportunities for operations research*, „European Journal of Operational Research”, 1997, Vol. 101.
17. Möller K.K., Halinen A., *Business relationships and networks: Managerial challenge of network era*, „Industrial Marketing Management”, 1999, Vol. 28.
18. Möller K., Windolph M., Isbruch F., *The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, 2011, Vol. 17.
19. Oghazi P., Rad F.F., Zaefarian G., Beheshti H.M., Mortazavi S., *Unity is strength: A study of supplier relationship management integration*, „Journal of Business Research”, 2015, artykuł w druku, dostępny na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316301977>.
20. Pun H., Ghamat S., *The value of partnership under competition: When competitors may be R&D joint-venture and supply-chain partners for a critical component*, „International Journal of Production Economics”, 2016, Vol. 177.
21. Reyes P.M., *Logistics networks: A game theory application for solving the transshipment problem*, „Applied Mathematics and Computation”, 2005, Vo. 168
22. Schönsleben P., *With agility and adequate partnership strategies towards effective logistics networks*, „Computers in Industry”, 2000, Vol. 42.
23. Skowron-Grabowska B., *The innovation, knowledge management and social determinants of enterprises functioning. /W:/ Logistics and marketing determinants of enterprises management*, red. naukowy: B. Skowron-Grabowska, Technical University of Ostrava, Ostrava 2015.
24. Slater S., Robson M.J., *Cultural interpretations of destructive acts and trust in Japanese supply channel relationships*, „International Business Review”, 2012, Vol. 21.
25. Vallet-Bellmunt T., Martínez-Fernández M.T., Capó-Vicedo J., *Supply chain management: A multidisciplinary content analysis of vertical relations between companies, 1997–2006*, „Industrial Marketing Management”, 2011, Vol. 40.
26. Wykorzystanie technologii informacyjno-(tele)komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2012 r., <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologie-informacyjno-telekomunikacyjnych-w-przedsiębiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2015-r-3,13.html>, data dostępu 15.06.2016.
27. Zeng A.Z., Xia Y., *Building a mutually beneficial partnership to ensure backup supply*, „Omega”, 2015, Vol. 52.

Summary

COOPERATION IN THE SUPPLY CHAINS AND ECONOMICAL RESULTS OF ENTERPRISES

The article focuses on the problem of cooperation in the supply chains in the context of the economic benefits to the cooperating companies. The purpose of the article is to discuss the areas and the significance of cooperation between enterprises in the supply chain, and to determine the strength and direction of the relationship between the degree of development of the supply chain and financial performance of companies. The impact of the number of enterprises using information technology in supply chain management on revenues from total activity, revenues from sale of products, goods and materials, cost of obtaining revenues from total activity, gross financial result (balance) and number of entities with net profit is analyzed was quantified. The analysis includes the years 2012 and 2014.

Piotr Kuraś, Cezary Stępiak, Tomasz Turek
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

DESKRYPCJA PROCESÓW JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH SIECIOWYCH

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wiedzę o procesach jako specyficzny zasób, który może być wykorzystywany w strategii organizacji sieciowych. W pierwszej części opracowania zwrócono uwagę na rolę jaką odgrywa zarządzanie procesami w organizacjach sieciowych. W dalszej kolejności odniesiono się do ogólnych zasad deskrypcji i opisu procesów biznesowych. Część trzecia to opis procesów biznesowych, które stają się specyficznym rodzajem wiedzy w organizacji. Ostatnia część artykułu traktuje wiedzę o procesach jako strategiczny zasób organizacji sieciowych. Wiedza ta, aby mogła być traktowana jako zasób strategiczny, powinna posiadać szereg specyficznych cech, takich jak: różnorodność, ograniczona mobilność, rzadkość, trudność imitacji, brak substytutów.

* * *

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa coraz częściej odchodzą od tradycyjnych form i struktur organizacyjnych, zwracając się w kierunku organizacji sieciowych i struktur rozproszonych. Popularność organizacji sieciowych, wynikająca z możliwości wzajemnego uzupełniania zasobów, wspólnego wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz zdolności do osiągania efektu synergii, powoduje większą złożoność wzajemnych relacji i powiązań. Nieodłączną cechą organizacji sieciowych jest wspieranie współpracy przez technologie informacyjno-komunikacyjne – ICT (*Information and Communication Technology*). Jednocześnie dochodzi do spłaszczenia struktur organizacyjnych i zwrócenie się ku podejściu procesowemu. Identyfikacja procesów, ich właściwe modelowanie, wdrażanie i rozwój wydają się być nieodłączną cechą organizacji sieciowych. Zarządzanie procesami wymaga zastosowania odpowiedniego sposobu opisu procesów, który jest jednorodny dla całej sieci współpracy. Wiedza o procesach i wiedza o sposobie ich deskrypcji stanowi specyficzną wiedzę dla organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja wiedzy o procesach jako specyficznego zasobu, który może być wykorzystywany w strategii organizacji sieciowych. Zasób ten może przyczynić się do usprawnienia funkcjonowania całej organizacji jako systemu, co z kolei przyczynia się do zdobywania przewagi

konkurencyjnej. Zwrócenie uwagi na aspekt wiedzy o procesach jako zasobu o znaczeniu strategicznym jest o tyle istotne, że relatywnie łatwo zarządzać procesami w autonomicznych przedsiębiorstwach. Problemem staje się natomiast podejście procesowe w skomplikowanych relacjach międzyorganizacyjnych.

2. Rola procesów w organizacjach sieciowych

Charakterystyczną cechą funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw jest rozproszenie geograficzne. Globalizacja, rozwój narzędzi ICT oraz swobodny przepływ kapitału, ludzi i innych rodzajów zasobów, spowodował że poszczególne elementy struktury organizacyjnej mogą znajdować się w różnych miejscach na świecie. W jednym kraju znajdują się może zakład produkcyjny, w innym zarząd, dział finansowo-księgowy, a w kolejnym kraju magazyn wyrobów gotowych, z kolei w każdym z tych krajów funkcjonować będą struktury dystrybucyjno-serwisowe.

Rozproszenie dotyczyć może nie tylko przedsiębiorstw jednorodnych pod względem prawnym czy własnościowym. Rozproszenie ma miejsce w przypadkach partnerstwa, współpracy, fuzji, koncernów i korporacji. Przedsiębiorstwa wchodzą w relacje z innymi, niezależnymi podmiotami w celu realizacji określonych celów i zadań. Cele przedsiębiorstwa, które nie mogą zostać osiągnięte przez indywidualne działania, są niejednokrotnie realizowane w wyniku wytworzenia synergicznego potencjału współpracujących podmiotów¹. Tak więc współpraca przedsiębiorstw staje się immanentną cechą gospodarowania, a powstające struktury często przyjmują postać organizacji sieciowych lub sieci międzyorganizacyjnych. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwa tworzą pewnego rodzaju umowy o wspólnym przedsięwzięciu, nieprowadzące do powstania jakiegokolwiek struktury lub podmiotu prawa. Sieć oznacza więc w tym przypadku zawarcie umowy. Drugą kategorię tworzą sieci, które nie poprzestają na zawarciu umowy, lecz prowadzą do wykreowania nowej formy współdziałania, która jako nowa osoba prawna, we własnym imieniu nabywa prawa i zaciąga zobowiązania².

Kooperacja w formie sieci oferuje szerokie możliwości zarówno w konfiguracji, jak i koordynacji działań współpracujących organizacji i jednostek oraz korzyści wynikających z efektu, który powstaje na skutek tworzenia powiązań organizacyjnych, integrowania szeregu działań rozproszonych, rozszerzania zasięgu oraz obszaru oddziaływania, a także lepszego przepływu nie tylko wiedzy, ale również umiejętności, nowych pomysłów i doświadczeń. Przynosi to zwiększenie skuteczności organizacji sieciowych w osiąganiu wyznaczonych celów i pozwala na budowę pozytywnego potencjału, stanowiącego źródło twórczych innowacyjnych rozwiązań i decydującego o sukcesie osiągnięć w skali całej organizacji sieciowej³.

Rozwój kooperacji, współpracy przedsiębiorstw oraz sieci międzyorganizacyjnych może mieć różny charakter. W. Czakon wskazał w tym obszarze najistotniejsze kierunki⁴:

- konkurencja grup przedsiębiorstw, czyli pojawienie się rywalizacji rynkowej całych zbiorowości w miejsce konkurencji pojedynczych przedsiębiorstw;
- restrukturyzacja wielkich organizacji związana z presją konkurencyjną, wymaganiami akcjonariuszy i potrzebą elastyczności;
- zjawisko współdziałania wielu przedsiębiorstw jako powszechnie występujące w praktyce gospodarczej.

¹ M. Grabowska, *Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej*. /W:/ Zeszyty naukowe politechniki śląskiej, Seria: Organizacja i zarządzanie z. 76, 2014, s.52.

² J. Niemczyk, W. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. BECK, 2012, p.9

³ Ł. Sułkowski, *Zarządzania organizacjami sieciowymi*. /W:/ Przedsiębiorczość i zarządzanie, TOM XIV, Zeszyt 13, Część 1, p.5.

⁴ W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*. /W:/ Przegląd Organizacji, vol.9, 2005.

Organizacje sieciowe z natury rzeczy stają się bardziej płaskie, a zarządzanie nimi ma charakter horyzontalny. Jednocześnie coraz większą rolę odgrywają w nich procesy i podejście procesowe. Nie oznacza to odejścia i zerwania z tradycyjną strukturą, ale raczej działanie o charakterze równoległym. W sytuacjach wymagających spojrzenia z perspektywy zależności służbowych w organizacji wyróżnia się działy i strukturę. W przypadku procesów należy uwzględnić perspektywę poziomą, horyzontalną⁵.

Zwrócenie się ku procesom i podejściu procesowemu jest koniecznością w organizacjach sieciowych. Zwraca uwagę na to między innymi Nowosielski: „Podejście procesowe jest obecne we współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania zarówno pojedynczymi organizacjami, jak i ich zgrupowaniami w postaci łańcuchów czy sieci”. Jednocześnie zwraca uwagę na konieczność wspierania ich przez ICT: „W doskonaleniu procesów i zarządzaniu nimi wykorzystuje się bogaty już zestaw narzędzi, w tym coraz częściej tych informatycznych. Podczas doskonalenia architektury procesów tworzy się warunki do wprowadzania procesowych form organizacyjnych (tzw. organizacji procesowej)”⁶.

Nawiązywanie relacji w sieciach międzyorganizacyjnych wymaga od współpracujących podmiotów ujednoczenia pojęć, stosowanych słowników, czynności i zadań. W konsekwencji prowadzi to do ujednoczenia procesów. Uwagę na ten aspekt zwrócił Z. Mokwa: „Tworzenie jednolitych procesów i zarządzanie nimi będą wymagać uwzględnienia nowych cech strukturalnych, które będą przystawały do specyfiki elastycznej struktury organizacyjnej, jaką tworzą organizacje sieciowe”⁷.

Zarządzanie procesami w obrębie sieci przedsiębiorstw jest zagadnieniem bardziej złożonym niż w przypadku pojedynczego, autonomicznego podmiotu. Dlatego też istotną rolę odgrywają odpowiednie zasady deskrypcji procesów, a powstały w ten sposób opis procesów należy traktować jako specyficzny rodzaj wiedzy w organizacji, który rozpatrywać można na poziomie strategicznym.

3. Zasady deskrypcji procesów

Zastosowanie zarządzania procesowego w organizacjach kojarzy się zazwyczaj z wykorzystaniem jakiegoś narzędzia informatycznego umożliwiającego opis procesów w jednej z notacji BPM (*Business Process Modeling*)⁸. Bardzo często tak jest. Jednakże zastosowanie wspomnianej notacji nie przesądza zarówno faktu wdrożenia samego podejścia, jak też nie świadczy o zakresie jego wpływu na funkcjonowanie danej organizacji, albo szerzej całego środowiska sieciowego.

Wdrożenie podejścia procesowego ma w swoim założeniu zwiększyć efektywność funkcjonowania danej organizacji⁹. Opracowane modele mają za zadanie uporządkować zasady działania danej organizacji poprzez wykorzystanie dobrych praktyk w modelowanych procesach. Jest to istotne zwłaszcza w dużych organizacjach lub w środowiskach obejmujących wiele organizacji. Organizacje sieciowe stanowią zazwyczaj zbiór wielu jednostek organizacyjnych, gdzie instancje procesów są realizowane niezależnie od siebie w różnych układach aktorów. Oznacza to, że z tych samych modeli procesów korzystać będą różne podmioty, a same modele stanowić będą część regulaminu korporacyjnego (dla pojedynczej organizacji) lub element (czasem aneks) umowy o współpracy w środowiskach złożonych z wielu organizacji.

Deskrypcja procesów są to sformalizowane zasady prezentacji modeli procesów oraz wyników realizacji ich instancji. Stosując wspomniane zasady można zaprezentować projekty modeli, zaplanować realizację konkretnych instancji oraz opisać skutki ich realizacji, kontrolować przebieg realizacji

⁵ A. Andraszek, *Tradycyjna struktura firmy utrudnia jej działalność*, <http://organizacjahoryzontalna.pl>

⁶ S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 13

⁷ Z. Mokwa, *Zarządzanie logistyczne jako zorientowane na procesy logistyczne zarządzanie siecią dostaw*. /W:/ *Podejście procesowe w organizacjach*, red. naukowy: S. Nowosielski, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 323.

⁸ B. Gawin, B. Marcinkowski, *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*, Wyd. Helion. Gliwice 2013.

⁹ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 293-302.

każdej instancji, a także dokonać oceny procesów jako całości, wyników realizacji wybranych instancji, a także efektywność funkcjonowania poszczególnych aktorów i wykorzystania zasobów. W praktyce od zastosowanych zasad deskrypcji zależy efektywność zarządzania i komunikacji w danym środowisku dotyczącej realizacji procesów.

Opracowanie zasad deskrypcji powinno być dokonane wraz z podjęciem problematyki wdrożenia zasad podejścia procesowego w danej organizacji, bądź środowisku. Może być ono przeprowadzone w trakcie zmian restrukturyzacyjnych lub na przykład przy wdrażaniu nowych narzędzi informatycznych. Wspomniane rozwiązania mają za zadanie uporządkowanie wiedzy organizacyjnej o zasadach realizacji procesów, a także pozwalają na gromadzenie danych o realizacji poszczególnych instancji procesów. W tym wypadku narzędzia ICT stanowią istotny element wspierający deskrypcje procesów.

Budując zasady deskrypcji procesów należy brać pod uwagę różnego typu czynniki. Zaliczyć do nich należy m.in. zasady organizacji zarządzania procesami, funkcjonowanie procesów, odwzorowanie danych, rozwiązania technologiczne, a w niektórych sytuacjach strukturę przestrzenną organizacji bądź środowiska.

Do czynników organizacyjnych należy zaliczyć głównie dwie kwestie: zakres i organizacja środowiska oraz stosowany cykl życia procesów. Zakres środowiska to określenie czy procesy odbywają się w ramach jednej organizacji czy też w układzie wielu podmiotów. Jest to istotne z punktu widzenia określenia zakresu kompetencyjnego poszczególnych jednostek oraz zasad podległości. Dodatkowo ważną kwestią jest dzielenie się wiedzą zwłaszcza między różnymi organizacjami. Pojawia się wówczas kwestia praw własności intelektualnej i ich ochrony. Są to istotne zagadnienia z punktu widzenia zarządzania wiedzą w zainteresowanych jednostkach.

Cykl życia procesów wskazuje na zasady modelowania procesów oraz definiowane są kolejne fazy zarządzania nimi. Istotne jest nie tylko przygotowanie modeli procesów, ale także całokształt zadań związanych z ich implementacją, następnie ewidencją realizowanych instancji procesów wraz z bieżącą ich kontrolą, a skończywszy na stworzeniu mechanizmów służących do doskonalenia stosowanych modeli. Wszystkie te zagadnienia są zgodne ze spiralnym cyklem doskonalenia procesów.

Implementacja podejścia procesowego zazwyczaj wpływa na zmianę funkcjonowania organizacji. W miejsce realizacji rutynowych funkcji wynikających z angaży poszczególnych pracowników pojawia się dążenie do udziału w realizowanych instancjach procesów. Często aktywność w realizacji procesów wpływa na ocenę pracy i przydatności poszczególnych pracowników. Z drugiej strony duża ilość realizowanych równocześnie instancji procesów powoduje, że niemożliwe staje się zarządzania procesami bez użycia narzędzi technologii informacyjnych. W efekcie zakres funkcjonalny wyznaczany jest przez modele procesów i role przypisane poszczególnym aktorom, zadania ewidencyjne wynikające z konieczności bieżącej ewidencji stanu realizacji poszczególnych instancji procesów oraz zadań związanych z zarządzaniem procesami na dowolnym szczeblu szczegółowości (począwszy od modeli procesów, a skończywszy na analizie skutków realizacji pojedynczej operacji w jednej instancji procesu). Układ funkcjonalny procesów stanowi element zasobów informacyjnych, które są integralną częścią wiedzy organizacji.

Odwzorowania procesów stanowią aspekt informacyjny opisu procesów. Generalnie można przyjąć, że w ramach opisu modeli powinno dokonać się nie tylko zaprojektowania algorytmów procesów, ale także wskazać aktorów wraz z wymaganymi od nich kompetencjami, określić dokumentację, która służyć będzie do opisywania realizowanych instancji procesów, wskazać zasoby niezbędne do realizacji poszczególnych operacji, a także zdefiniować wskaźniki efektywności zarówno dla całych procesów jak i dla poszczególnych operacji (te drugie są niezbędne do kontrolowania stanu realizacji danej instancji i mogą między innymi posłużyć do wcześniejszego przerwania instancji jeśli aktualny jej stan nie gwarantuje sukcesu, natomiast może powodować generowanie coraz większych strat)¹⁰.

¹⁰ D. Jelonek, C. Stępnik, *IT Support for Resource - Based Approach in Enterprise Management. /W:/ Contemporary Economies in the Face of New Challenges. Economic, Social and Legal Aspects*. Edited by Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki, Tomasz Rojek. Publishing House: Foundation of the Cracow University of Economic, Cracow 2013.

Jak wspomniano, zastosowanie technologii informacyjnej jest niezbędne do racjonalnego zarządzania wieloma procesami równocześnie. Dlatego zastosowane systemy informatyczne oraz inne narzędzia informatyczne mogą określać możliwości i zakres wdrożenia podejścia procesowego w organizacji. Równocześnie opracowanie własnych rozwiązań w zakresie integracji różnego typu systemów informatycznych może usprawnić realizację procesów i również stanowić o przewadze konkurencyjnej danej organizacji.

W niektórych przypadkach pod uwagę należy brać również aspekt przestrzenny. Może to wynikać zarówno z aspektów geograficznych, jak i innych. Aspekt geograficzny w organizacjach sieciowych odgrywa zazwyczaj istotną rolę. Przykładowo dotyczyć może konieczności zaprojektowania procesów logistycznych czy budowy układu przestrzennego sieci dystrybucyjno-serwisowych. Równocześnie podjęcie działań na rynku międzynarodowym może wymuszać konieczność dopasowania się do występujących różnic prawnych czy kulturowych.

4. Opis procesów jako element wiedzy

Wdrożenie podejścia procesowego w organizacji ma za zadanie poprawić lub przynajmniej utrzymać pozycję rynkową danej organizacji. Projektowane, a następnie implementowane modele procesów stanowią istotny element wiedzy o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Dlatego ważne jest aby wspomnianą wiedzę o procesach odpowiednio uporządkować i opisać. Deskrypcja procesów musi spełnić następujące postulaty:

- stanowić zrozumiały dla wszystkich zainteresowanych opis procesów,
- umożliwić zastosowanie posiadanych lub zastosowanych narzędzi ICT,
- zapewniać ochronę przed dostępem osób niepowołanych do zgromadzonej wiedzy o procesach.

Pierwszy z postulatów może być trudny do realizacji. Wynika to z faktu, że deskrypcja procesów zazwyczaj dokonywana jest przy pomocy sformalizowanych notacji (np. BPMN – *Business Process Model and Notation*). W przypadku zastosowania pełnego opisu procesów trzeba będzie wykorzystać m.in. słowniki korporacyjne, narzędzia semantyczne¹¹ oraz opisy struktur baz danych systemów informatycznych stosowanych w danym środowisku sieciowym. Dlatego w organizacjach zatrudniona jest zazwyczaj wąska grupa specjalistów, którzy są w stanie nie tylko zaprojektować modele, ale także je zapisać. Należy natomiast dążyć do tego, aby jak największa grupa użytkowników była w stanie odczytać istotne dla nich fragmenty modeli procesów.

Rzecz w tym, że opis procesów powinien być również zrozumiały dla narzędzi informatycznych, które będą stosowane do obsługi zarządzania procesami w organizacji. Dlatego modele procesów powinny być tak opisane, aby w stosunkowo prosty sposób można je było następnie wpisać w systemy informatyczne. Nie zawsze przedsiębiorstwa decydują się na tak gruntowną restrukturyzację, że wraz z wdrożeniem podejścia procesowego zdecydują się na wymianę stosowanych dotychczas narzędzi ICT. Dlatego narzędzia deskrypcji procesów powinny być zgodne z dotychczas stosowanymi systemami informatycznymi oraz wpisać się w stosowane reguły opisu wiedzy organizacji. W przypadku organizacji sieciowych dodatkową kwestia może być różnorodność stosowanych narzędzi ICT, co może powodować konieczność opracowania zasad integracji systemów informatycznych stosowanych przez różne zaangażowane jednostki.

Stosowane narzędzia ICT powinny zapewnić odpowiedni poziom bezpieczeństwa danych. Należy pamiętać, że w środowiskach procesów biznesowych realizowanych przez organizacje sieciowe, przynajmniej część relacji informacyjnych odbywać się będzie poprzez sieci rozległe (głównie Internet). Dlatego na realizowane procesy biznesowe i wspierające je procesy informacyjne należy nałożyć

¹¹ J. Gołuchowski, M. Smolarek (praca zbiorowa pod red.), *Semantyczne modelowanie organizacji*, Wyd. Dfin SA, Warszawa 2014.

odpowiednie mechanizmy polityki bezpieczeństwa. Wspomniane mechanizmy mają chronić nie tylko dane dotyczące poszczególnych transakcji, ale także uniemożliwić podglądanie modeli procesów, które stanowić będą o przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa.

Opis procesów w organizacjach sieciowych odbywa się w różnych formach, narzędziach i repozytoriach. Wszystkie trzy zagadnienia w dużej mierze rozróżniane są ze względu na cykl życia procesów. Przykładowe rozwiązania przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1: Wybrane metody opisu procesów w organizacjach sieciowych

Faza cyklu życia procesu	Forma deskrypcji	Narzędzie deskrypcji	Repozytorium
Modelowanie procesu	Schematy BPMN UML Activity Diagram Schematy blokowe Tablice wskaźników, Wzory dokumentów	ARIS Toolbar, iGrafx, ADONIS Narzędzia projektowania stron www	ARIS, ADONIS, Korporacyjne bazy modeli biznesowych
Implementacja	Struktury danych w systemach informatycznych, procedury informacyjne obsługi procesów	Narzędzia służące do konwersji modeli procesów do formatu ERP/BI, CRM, GIS, portale korporacyjnych	ERP/BI, CRM, GIS, portale korporacyjne
Egzekucja	Zapis zgodny z dokumentacją rejestrowaną w bazach danych i dokumentów rejestrowanych w systemach informatycznych	Format zapisu danych w systemach informatycznych: ERP, CRM, CAD/CAM, GIS Bazy meta danych systemów informatycznych	ERP/BI, CRM, GIS, portale korporacyjne
Analiza i kontrola	Zapis zgodny z narzędziami analitycznymi i kontrolnymi stosowanymi w systemach informatycznych, wizualizacja przestrzenna	Bazy metod, modeli i wiedzy stosowane w systemach BI oraz modułach analitycznych ERP, CRM Elektroniczne słowniki korporacyjne Deskrypcja przestrzenna	Głównie BI oraz inne narzędzia analityczne np. dostępne w chmurach lub ekstranecie. Mapy organizacji i procesów
Doskonalenie	Wyniki analiz pochodzące z modułów analityczno- kontrolnych Schematy BPMN UML Activity Diagram Schematy blokowe Tablice wskaźników, Wzory dokumentów	Bazy metod, modeli i wiedzy ARIS Toolbar, iGrafx, ADONIS Narzędzia projektowania stron www	ARIS, ADONIS, Korporacyjne bazy modeli biznesowych

Źródło: Opracowanie własne.

W powyższej tabeli przedstawiono wybrane metody deskrypcji procesów. Można stosować zdecydowanie bogatszy wachlarz metod. Zależy to od możliwości danej organizacji oraz poziomu zastosowanych w niej rozwiązań w zakresie technologii informacyjnej. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że

zastosowanie przedstawionych rozwiązań może być jeszcze bardziej skomplikowane, gdy środowisko procesów będzie obejmować wielu organizacji lub gdy kompetencje decyzyjne oraz w zakresie stosowanej infrastruktury informatycznej będą delegowane do jednostek niższych szczebli. Wówczas zachodzi potrzeba integracji lub przynajmniej skomunikowania narzędzi IT stosowanych w różnych jednostkach.

5. Zastosowanie wiedzy o procesach w strategii organizacji sieciowych

Organizacje sieciowe w najprostszym ujęciu można rozumieć jako zorientowane procesowo jednostki organizacyjne, których umiejętności i zasoby dobierane są tymczasowo, w zależności od doraźnych potrzeb, i które koordynowane są przez wybraną centralną jednostkę strategiczną (brokera sieciowego) odpowiedzialną za inicjację sieci, jej strategię oraz ostateczne rozwiązanie¹². Funkcjonowanie w sieci wymaga koordynacji zarządzania różnymi istotnymi obszarami, w tym zarządzania procesowego, w czym istotną rolę odgrywają rozwiązania ICT. Zaliczyć do nich należy infrastrukturę (zbiór środków) odpowiedzialną za działania związane z tworzeniem sieci i jej administrowaniem, a także infostrukturę (zbiór zasad) umożliwiającą podejmowanie wspólnych projektów. Warunkiem sukcesu organizacji sieciowych jest wspólne tworzenie atmosfery zaufania i harmonijnej współpracy, zwłaszcza w zakresie wymiany informacji i dzielenia się wiedzą (infokultura)¹³.

Zasadniczo, główną przyczyną przyłączania się poszczególnych jednostek do sieci jest chęć uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej niż jest to możliwe w przypadku samodzielnego działania. Rozwój infrastruktury informatyczno-komunikacyjnej w sposób bezpośredni przekłada się na wzrost zainteresowania strukturami sieciowymi. Wzrasta również potencjał organizacji sieciowych do zwiększania efektywności procesów biznesowych. Możliwe jest to dzięki temu, że współdziałanie w ramach sieci daje możliwość nieosiągalnych dotychczas konfiguracji oraz koordynacji działań i zasobów, które mogą prowadzić do generowania wyróżniających się umiejętności, kompetencji, doświadczenia i wiedzy. Wskutek tych działań modyfikacji ulegają także dotychczasowe lub kreowane są zupełnie nowe procesy organizacyjne. Elementy te, w szczególności nowoutworzona wiedza w zakresie procesów, mogą być traktowane jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej danej organizacji.

Przyjęcie przez organizację orientacji procesowej wiąże się z nadaniem wszystkim procesom charakteru strategicznego, który pozwala je traktować jako specyficzny zasób niematerialny, w szczególności, że każda organizacja posiada własny, niepowtarzalny zbiór procesów. Z tego punktu widzenia, zarówno poszczególne działania, jak i całe procesy gospodarcze rozpatrywane są przez pryzmat ich wpływu na wkład w potencjał rozwojowy organizacji.

Wiodące organizacje posiadają procesy zaprojektowane w taki sposób, by eliminowały one zbędne działania i zapobiegały nieproduktywnej pracy, ale przede wszystkim tworzyły nową wiedzę organizacyjną¹⁴. Zwiększanie efektywności organizacji zorientowanych procesowo, szczególnie w przypadku struktur sieciowych, wymaga reorientacji z płaszczyzny funkcji na wielowymiarową przestrzeń biznesową, w której te procesy przebiegają¹⁵. Niezbędne w tym obszarze jest ujednoczenie procesów w sieci, pojęć i słowników. Kolejnym krokiem jest opis i deskrypcja procesów, które stają się źródłem wiedzy dla organizacji.

Dominujące w ostatnim czasie w zarządzaniu strategicznym podejście zasobowe (*Resource Based View – RBV*), które stara się wyjaśnić zależności pomiędzy zasobami organizacji a jej przewagą kon-

¹² A. Dzdowski, *Model potencjału wirtualizacyjnego przedsiębiorstw. [W:] Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 374.

¹³ B. Ziółkowska, *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Perspektywa wirtualizacji*, Seria Monografie nr 272, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 39.

¹⁴ J.P. Pritchard, C. Armistead, *Business Process Management – Lessons from European Business*, "Business Process Management Journal" 1999, vol. 5, no. 1.

¹⁵ B. Ziółkowska, *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 63.

kuracyjną, zwraca szczególną uwagę na trwałość tej przewagi oraz związanych z tym konsekwencji dla procesu formułowania strategii rozwoju¹⁶. Zgodnie z założeniami tego podejścia organizacja jest zbiorem zasobów i umiejętności tworzących jej siłę i odróżniających od innych podmiotów¹⁷. Zasoby najczęściej są rozumiane jako skomplikowany, zróżnicowany ze względu na wiele cech, zbiór składników materialnych i niematerialnych kontrolowanych przez organizację¹⁸. Należy przy tym podkreślić, że nie wszystkie zasoby mają jednakowe znaczenie z perspektywy budowania przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście istotne staje się zdefiniowanie i zidentyfikowanie zasobów istotnych strategicznie, tj. zasobów, które zwiększają potencjał organizacji do budowy przewagi konkurencyjnej. W podejściu zasobowym szczególną uwagę zwraca się na zasoby niematerialne: markę, reputację, kulturę organizacyjną, sprawność organizacji, pracowników wraz z ich kwalifikacjami i postawami oraz szeroko rozumianą wiedzę. W większości przypadków zasoby te nie mogą być nabyte na rynku, muszą zatem powstać w danej organizacji¹⁹.

Obecnie wśród badaczy powszechna jest przekonanie, że tradycyjne podejście do wiedzy polegające na jej zdobywaniu, gromadzeniu i wykorzystywaniu nie jest wystarczające. Organizacja powinna posiadać umiejętność tworzenia nowej wiedzy, w szczególności wiedzy dotyczącej realizowanych procesów. Dopiero taka unikalna, niedostępna dla konkurentów wiedza może być źródłem przewagi.

Wiedza jest kategorią wielowymiarową i przez to trudną do ujęcia w jednolity model. Ma ona charakter intuicyjny, jest tworem abstrakcyjnym i powstaje w umysłach ludzi. Część tej wiedzy, która możliwa jest do skodyfikowania, zostaje następnie zawarta w dokumentach, instrukcjach, a w organizacjach stosujących podejście procesowe w opisach modeli procesów. Pozostała wiedza, często trudna lub niemożliwa do skodyfikowania, przejawia się w praktykach, rutynach i normach²⁰.

Organizacje różnią się od siebie pod względem posiadanej wiedzy. Wynika to z odmiennego przebiegu procesów pozyskiwania, gromadzenia, transferu i wykorzystania wiedzy. Różne też są doświadczenia i umiejętności tych organizacji. Ponieważ nie każdą wiedzę można kupić na rynku, należy ją wytworzyć. Przebieg procesu tworzenia nowej wiedzy organizacyjnej, jego efektywność dla różnych organizacji jest różna. W niektórych przypadkach oznacza to długotrwały proces akumulacji wiedzy. Należy również podkreślić, że nie każdą wiedzę da się w łatwy sposób skopiować²¹.

Aby wiedza, w szczególności wiedza powiązana z procesami organizacyjnymi, mogła być traktowana jako zasób strategiczny, powinna posiadać odpowiednie cechy, Cechami tymi są:

- różnorodność,
- ograniczona mobilność,
- rzadkość,
- trudność imitacji,
- brak substytutów.

¹⁶ B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006; P. Tomski, *O przewagach konkurencyjnych firm rodzinnych w kontekście teorii zasobowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 6, cz. 2, s. 121-130.

¹⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 127.

¹⁸ R. Krupski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2006, s. 11-12.

¹⁹ B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia...*, op. cit. s. 12-13.

²⁰ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 5.

²¹ R. Krupski, *Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2002, s. 32.

Różnorodność posiadanej wiedzy oraz umiejętność realizacji różnych procesów stanowi warunek konieczny budowy przewagi konkurencyjnej organizacji. Posiadanie zasobów wiedzy istotnie różniących się, od tych, które posiadają konkurenci, pozwala organizacji skorzystać z premii za odróżnianie się²².

Ograniczona mobilność to kolejna cecha, jaką musi posiadać wiedza, by mogła być wykorzystana do budowy przewagi konkurencyjnej organizacji. Cecha ta dotyczy przede wszystkim tej części wiedzy, która jest trudna lub wręcz niemożliwa do skodyfikowania, tzw. wiedzy ukrytej. Transfer tej wiedzy jest możliwy jedynie w wyniku długotrwałego procesu poznawania oraz nabywania doświadczenia i umiejętności. Czyni to z wiedzy ukrytej idealny czynnik budowy przewagi konkurencyjnej. W tych kategoriach należy postrzegać wiedzę o procesach.

Rzadkość to kolejna cecha, którą powinny charakteryzować się zasoby wiedzy o procesach. Oznacza to sytuację, gdy zasoby wiedzy występują na rynku w niewystarczającej dla wszystkich ilości. Im rzadsze zasoby, tym ich cena na rynku wyższa. Istotny jest również fakt, że czas pozyskiwania i wyrównywania przez rywali rzadkich zasobów wiedzy jest dłuższy. Stąd pojawia się postulat ochrony zbudowanych modeli procesów przed potencjalnym dostępem do nich przez konkurentów.

Trudność imitacji jest kolejną istotną cechą wartościowych strategicznie zasobów wiedzy. Wiedza ma tym większą wartość strategiczną, im trudniej ją wytworzyć. Ponieważ wiedza ma charakter kontekstualny, tzn. powstaje w określonym kontekście organizacyjnym i przez długi czas, próba jej wytworzenia w innych warunkach oraz w krótkim czasie zazwyczaj kończy się niepowodzeniem. Wiedza o procesach powinna być tworzona w oparciu o doświadczenie ekspertów i najefektywniejszych pracowników. Dobre praktyki pracowników muszą być zrozumiane przez ekspertów i zostać odpowiednio wkomponowane w budowane, bądź doskonalone modele procesów.

Brak substytutów to ostatnia z rozpatrywanych cech. Posiadanie wiedzy, która jest niezastępowalna daje organizacji możliwość budowania w oparciu o zasoby wiedzy przewagi nad konkurentami. Szczególnie jeśli są to zasoby wiedzy wytworzone wewnątrz organizacji i są w dodatku skutecznie chronione.

Wiedza stanowi abstrakcyjny element zasobów organizacji. Jednakże jest ona istotnym czynnikiem sprawczym, aby organizacja lub środowisko sieciowe mogły w ogóle funkcjonować. W podejściu procesowym, procesy stanowią podstawowy sposób egemplifikacji działalności danej organizacji. To właśnie modele procesów wyznaczają aktywność podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie danej organizacji bądź środowiska.

Jak wspomniano opisy procesów stanowią de facto podstawowy element regulaminu korporacyjnego (w niniejszym przypadku organizacji sieciowej). Pełna deskrypcja procesu zawarta w modelu określa nie tylko co poszczególni aktorzy (jednostki organizacyjne, poszczególni pracownicy) mają robić, ale także co będzie im potrzebne do realizacji przydzielonych zadań, w jaki sposób mają opisywać skutki swojej pracy oraz jak będą oceniani.

Biorąc pod uwagę, że organizacje sieciowe są zazwyczaj dużymi organizacjami można zakładać, że równolegle w ich ramach realizowanych będzie wiele instancji różnych procesów. Dlatego w dużej mierze funkcje sterowanie procesami mogą przejmować narzędzia ICT. Dla narzędzi ICT opis modeli procesów musi być jednolity, spójny i zrozumiały. Należy pamiętać, że ten ostatni postulat jest zdecydowanie trudniej wypełnić w stosunku do narzędzi ICT niż do człowieka. Deskrypcja modeli musi być tak opracowana, aby narzędzia ICT nie tylko umożliwiły opis wielu instancji równocześnie, ale także na bieżąco oceniały skutki realizacji poszczególnych ich operacji. Wymaga to z jednej strony precyzyjnej deskrypcji modeli procesów, natomiast od narzędzi ICT oczekuje się, że umożliwią one odpowiedni opis instancji procesu w taki sposób, aby możliwa były bieżąca automatyczna kontrola realizowanych procesów. Ten postulat jest trudny do spełnienia, a na dodatek wymaga wielkiego wysiłku od inżynierów procesów. Jednakże jeśli wspomniane modele zostaną zaprojektowane i opisane wówczas stanowiąc będą one podstawowy element wiedzy przedsiębiorstwa, który należy chronić przed konkurencją.

²² B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia...*, op. cit., s. 14.

6. Zakończenie

W niniejszych rozważaniach podjęto problematykę deskrypcji procesów jako elementu wiedzy w organizacjach sieciowych o charakterze strategicznym. Nie ulega wątpliwości, że wiedza jest elementem strategicznym dla każdej organizacji. Podejście procesowe wskazuje, że procesy mają być czynnikiem zwiększającym konkurencyjność danej organizacji i środowiska. Aby można je było racjonalnie organizować, a następnie realizować niezbędne są poprawnie zdefiniowane i opisane modele procesów. W związku z tym, że w organizacjach sieciowych realizowanych jest zazwyczaj wiele procesów, do zarządzania nimi niezbędne są narzędzia ICT. Zastosowanie narzędzi ICT zwiększa z kolei wymagania względem deskrypcji procesów, ponieważ opis modeli musi być rozumiany nie tylko przez ludzi, ale także przez systemy informatyczne.

Zakładając, że podejście procesowe jest efektywne, a narzędzia ICT są obecne na każdym etapie zarządzania procesami należy stwierdzić, że rola deskrypcji procesów biznesowych staje się jednym z kluczowych warunków powodzenia ekonomicznego organizacji sieciowej. Jak wspomniano, deskrypcja procesów stanowi w tym wypadku kluczowy element wiedzy przedsiębiorstwa.

Niniejsze opracowanie postawiło sobie za cel wprowadzenie do prezentowanej tematyki. Zakłada się, że kolejne opracowania odnosić się będą do praktycznej implementacji kolejnych elementów opisanych w przedstawionych rozważaniach.

Literatura

1. Andraszek A., *Tradycyjna struktura firmy utrudnia jej działalność*, <http://organizacjahorizontalna.pl>.
2. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 293-302.
3. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*. /W:/ Przegląd Organizacji, vol.9, 2005.
4. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 5.
5. Dzikowski A., *Model potencjału wirtualizacyjnego przedsiębiorstw*. /W:/ *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 374.
6. Gawin B., Marcinkowski B., *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*, Wyd. Helion. Gliwice 2013.
7. Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*. /W:/ *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006;
8. Gołuchowski J., Smolarek M. (praca zbiorowa pod red.), *Semantyczne modelowanie organizacji*, Wyd. Dfin SA, Warszawa 2014.
9. Grabowska M., *Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej*. /W:/ *Zeszyty naukowe politechniki śląskiej*, Seria: Organizacja i zarządzanie z. 76, 2014, s.52.
10. Jelonek D., Stępnia C., *IT Support for Resource - Based Approach in Enterprise Management*. /W:/ *Contemporary Economies in the Face of New Challenges. Economic, Social and Legal Aspects*. Edited by Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki, Tomasz Rojek. Publishing House: Foundation of the Cracow University of Economic, Cracow 2013.
11. Krupski R., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, /W:/ *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2006, s. 11-12.

12. Krupski R., *Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa*, /W:/ Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2002, s. 32.
13. Mokwa Z., *Zarządzanie logistyczne jako zorientowane na procesy logistyczne zarządzanie siecią dostaw*. /W:/ *Podejście procesowe w organizacjach*, red. naukowy: S. Nowosielski, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 323.
14. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet W., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. BECK, 2012, p.9.
15. Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 13.
16. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 127.
17. Pritchard J.P., Armistead C., *Business Process Management – Lessons from European Business*, “Business Process Management Journal” 1999, vol. 5, no. 1.
18. Sułkowski Ł., *Zarządzania organizacjami sieciowymi*. /W:/ *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, TOM XIV, Zeszyt 13, Część 1, p.5.
19. Tomski P., *O przewagach konkurencyjnych firm rodzinnych w kontekście teorii zasobowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 6, cz. 2, s. 121-130.
20. Ziółkowska B., *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Perspektywa wirtualizacji*, Seria Monografie nr 272, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 39.

Summary

PROCESS' DESCRIPTION AS A PART OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN NETWORK ORGANIZATIONS

The aim of article is to present knowledge about processes as specific resource, which can be used in network's organisations strategy. In the first part of the study highlighted the role played by process management in network organizations. In further part it is referred to the general rules of descriptions and specification of business' processes. The third part is a description of the business' processes as a specific kind of knowledge in the organization. The last part of the article treats the knowledge about processes as a strategic resource of network organizations. This knowledge in order to be treated as a strategic resource, should have a number of specific features, such as diversity, limited mobility, rarity, difficulty of imitation, lack of substitutes.

Ryszard Królik, Paweł Nowodziński
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

WPŁYW PARTNERSTWA STRATEGICZNEGO NA DZIAŁALNOŚĆ WSPÓŁPRACUJĄCYCH ORGANIZACJI

Streszczenie

Celem opracowania jest próba analizy potencjalnych przyczyn i ich skutków zawarcia aliansu i procesu współpracy dla uczestniczących w nim partnerów. Uwaga została skupiona przede wszystkim na skutkach negatywnie wpływających na działalność współpracujących przedsiębiorstw. Dokonano próby analizy przyczyn inicjujących niewłaściwe zachowania, doprowadzające do przedwczesnego zakończenia aliansu.

* * *

1. Wprowadzenie

Wszystkie przedsiębiorstwa istniejące na rynku, zgodnie ze swoimi założeniami, dążą do utrzymania własnej pozycji albo rozwoju, proporcjonalnie do swoich aspiracji i zamierzeń strategicznych. W otoczeniu bliższym i dalszym napotykać jednak na obiektywne trudności, w postaci podobnych sobie graczy rynkowych, ograniczających przestrzeń rynkową oraz na ograniczenia w makrootoczeniu. Dynamiczny rozwój technologiczny, gwałtowne zmiany, silne oddziaływania i ograniczenia występujące na rynku globalnym, zwłaszcza ze strony największych przedsiębiorstw, w którym samodzielne funkcjonowanie, nawet najsilniejszych organizacji, daje coraz mniej gwarancji osiągnięcia założonych celów. Homogenizacja potrzeb i oczekiwań konsumentów powodują, iż bardzo często współpraca staje się kluczowym podejściem do efektywnego konkurowania. Tego typu niesprzyjające warunki nie pozostawiają często wyboru podmiotom gospodarczym, zmuszając je do podejmowania współpracy na różnych poziomach, obszarach działalności. Z drugiej strony działalność w aktualnych warunkach globalnej gospodarki bez podejmowania współpracy z innymi uczestnikami rynku w dalszej perspektywie byłoby błędem strategicznym. Często stosowane w tym przypadku jest określenie *partnerstwo*. Przez to jednak, że jest ono dość ogólne, bez zabarwienia pejoratywnego, jest często nadużywane. Mimo tego, jak wspomniano, partnerstwo jest niejednokrotnie jedynym wyjściem z kryzysowej sytuacji, może również wpływać negatywnie na współpracujące strony, zarówno w relacjach bilateralnych jak i wielostronnych.

Celem opracowania jest analiza wpływu realnych i obiektywnych czynników na skuteczność zawieranych aliansów i indywidualną działalność partnerów. Zastosowaną metodą badań jest analiza fenomenologiczna treści dostępnych w literaturze i badaniach oraz analiza przykładowego aliansu.

2. Partnerstwo strategiczne

Partnerstwo, wg słownika języka polskiego PWN, to współuczestniczenie w jakiejś aktywności z równym traktowaniem partnerów czyli siebie nawzajem. Relacja między partnerami obejmuje współpracę i współdziałanie, równy podział zarówno obowiązków jak i praw oraz szanowanie i tolerowanie odmienności i autonomii.

Określenie partnerstwo, jak zostało to już powiedziane, jest często nadużywane. Wystarczy, że odbiorca i dostawca nawiążą bardziej rozwinięte stosunki niż zwykłe zakupy zaopatrzeniowe, aby zaczęto określać te relacje jako partnerskie.¹

Partnerstwo w obszarze relacji biznesowych jest bardziej skomplikowane. Współpraca z innymi organizacjami może być sposobem na osiągnięcie przewagi rynkowej lub uniknięcie walki konkurencyjnej. Współpraca między potencjalnymi konkurentami albo między nabywcami i dostawcami, będzie korzystna wówczas, gdy łączne koszty zakupów i zawierania transakcji będą przy współpracy niższe niż same koszty operacyjne.² Opierając się dalej na literaturze światowej można przytoczyć jeszcze definicje D. Kempny: *partnerstwo, to długookresowy, względnie trwały związek, przynajmniej między dwoma partnerami, oparty na wzajemnym zaufaniu i otwartej wymianie informacji oraz wspólnym dzieleniu się ryzykiem i korzyściami współpracy*³. L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan uważają, że *partnerstwo występuje dzięki rozległym i rozciągniętym w czasie powiązaniom społecznym, ekonomicznym, technologicznym oraz w zakresie świadczonych usług. Relacje partnerskie oparte są na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu stron, których intencją jest obniżenie kosztów i uzyskanie wartości dodanej*⁴. Natomiast, J. Mohr, R. Spekman stwierdzają, iż *Partnerstwo, to celowe, strategiczne relacje między niezależnymi firmami, które realizują kompatybilne cele, dążą do osiągnięcia obustronnych korzyści i akceptują wysoki poziom wzajemnej zależności*⁵.

W świetle dostępnych definicji zawartych w literaturze przedmiotu, można przyjąć, że partnerstwo w przypadku przedsiębiorstw, to związek formalny lub nieformalny o niejednokrotnie dynamicznym przebiegu, nastawiony na realizację konkretnego planu lub długofalowego procesu w celu uzyskania korzyści ekonomicznych, technologicznych, społecznych, oparty na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu, pewnej zależności, wymianie informacji i wiedzy.

Partnerstwo, jaką by nie przyjęło formę, aby było skuteczne i przyniosło zakładane rezultaty, musi odpowiednio długo zachodzić. Słowem kluczowym jest optymalny okres współpracy, czyli taki, w którym zgodnie z ustaleniami stron zostało zrealizowane planowane zadanie. Przy krótszych okresach można mówić o transakcjach i zwykłych kontaktach handlowych. W przypadku dłuższej współpracy, okres ten pokrywa się zwykle ze strategicznymi działaniami współpracujących podmiotów. Wtedy możemy mówić o partnerstwie strategicznym.

W literaturze przedmiotu zdefiniowanych zostało wiele kategorii i rodzajów partnerstwa. Praktycznie w każdej działalności można współpracować. Podstawowe podziały kategorii partnerstwa występują ze względu na cel, przedmiot i zakres współpracy. Zaczynając od partnerstwa będącego przedmiotem rozważań w tym artykule:

¹ B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 128-129.

² G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 204.

³ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 280.

⁴ L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanady marketingowe*, PWN, Warszawa 2002, s. 44.

⁵ J. Mohr, R. Spekman, *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal” 15/2 (1994), s. 135.

- *Partnerstwo strategiczne*, powstaje z przesłanek zarówno podmiotowych, jak i przedmiotowych, tworzonych na wartościach wspólnych dla partnerów. Przedsiębiorstwa współpracują ze sobą we wszystkich przekrojach działalności przedsiębiorstwa. Jego cechy charakterystyczne to: długotrwałość, zaangażowanie partnerów, doskonalenie, a często również klimat ciągłego, wzajemnego uczenia się. Jest szansą na rozwój dla jego uczestników.⁶
- *partnerstwo operacyjne*, jest wynikiem wykazanej chęci współpracy przy realizowaniu wspólnych celów krótkookresowych. Pozwala na wykorzystanie istniejącego potencjału i wzmocnienie pozycji na rynku. Czas jego istnienia jest znacznie krótszy, niż w przypadku partnerstwa strategicznego.⁷
- *partnerstwo publiczno – prywatne*, to forma współpracy instytucji publicznej i przedsiębiorstwa prywatnego, której celem jest realizacja określonego przedsięwzięcia publicznego. Przedsiębiorstwo prywatne najczęściej realizuje lub finansuje, częściowo lub w całości inwestycję, w zamian za długookresową współpracę w realizacji zadań sfery publicznej (transport, opieka społeczna, ochrona środowiska, oczyszczanie miasta).
- *Partnerstwo przy realizacji projektu (partnerstwo wykonawcze)*, to partnerstwo zawiązywane na czas realizacji konkretnego zadania. Może dotyczyć wykonania projektu wymagającego wiedzy i doświadczenia kilku podmiotów lub połączenia sił podobnych branżowo przedsiębiorstw, w celu wykorzystania zwiększonego potencjału w negocjacjach i wykonawstwie.

Odnosząc się do terminu partnerstwo strategiczne, należy określić dwa znaczenia tego terminu formalne i materialne. W znaczeniu formalnym partnerstwo strategiczne, to takie stosunki między określonymi podmiotami, które są tylko w ten sposób nazywane przez strony. Chodzi tu o wszelkiego rodzaju oświadczenia składane podczas oficjalnych spotkań, o oświadczenia zawarte w podpisywanych deklaracjach, o oświadczenia składane podczas udzielania wywiadów prasowych, telewizyjnych, radiowych i innych. W tym zakresie mieszczą się również opinie obserwatorów wyrażane w różny sposób i w różnych miejscach. Oczywiście w tym znaczeniu rzeczywisty stan stosunków może znacznie odbiegać od składanych oświadczeń.⁸

Partnerstwo strategiczne w znaczeniu materialnym, to taki układ stosunków między stronami, który niezależnie od używanych na jego oznaczenie terminów, spełnia pewne przesłanki (cechy konstytutywne partnerstwa strategicznego). W tym przypadku chodzi przede wszystkim o ocenę stanu faktycznego stosunków, zaś werbalne oznaczanie ich mianem partnerstwa strategicznego ma znaczenie drugorzędne.⁹

Niezależnie od powyższego występuje również podział, różnicujący partnerstwo, również partnerstwo strategiczne, na partnerstwo o strukturze formalnej, posiadające osobowość prawną i partnerstwo o strukturze nieformalnej, nie posiadające osobowości prawnej. W pierwszym podziale czynnikiem różnicującym jest skuteczność partnerstwa w drugim jego struktura.

Analizując podstawowe rodzaje partnerstw na poziomie strategicznym, najlepiej odwołać się do układu pięciu sił określającego strategiczne warunki atrakcyjności rynku. Chęć przeciwdziałania negatywnym skutkom presji, zdefiniowanych przez M. E. Portera, pięciu siłom, skłania do współpracy przedsiębiorstw.

Partnerstwo niwelujące presję odbiorcy (zwiększające siłę sprzedawcy) Producenci np. rolni mogą łączyć własne siły, potencjał produkcyjny i wspólnie negocjować ceny zakupu lub podpisywać długoletnie kontrakty. Stabilizuje to produkcję i sprzedaż współpracujących rolników. Producent np. specjalistycznego sprzętu elektronicznego może nawiązać silną współpracę z odbiorcą dostosowując własny wyrób do wymagań odbiorcy, uzyskując przy tym akredytację na własną produkcję.

⁶ B. Bemberek, *Partnerstwo w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy, [W:] Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, red. Naukowy: D. Kopycińska, Printgroup, Szczecin 2006, s. 20.

⁷ Ibidem, s. 20.

⁸ K. Bałon, *Co to jest partnerstwo strategiczne?*, Biuletyn, PISM, SERIA Z, 2001, nr 34, s. 413.

⁹ Ibidem, s. 413.

Partnerstwo niwelujące presję dostawcy (zwiększające siłę nabywcy). Tutaj podobnie odbiorcy mogą łączyć się zwiększając siłę podaży, niwelując np. presję monopolistyczną dostawcy. Korzystają również ze skali zakupów, negocjując warunki dostaw. Oczywiście muszą w tym obszarze zapomnieć o walce konkurencyjne, jednocześnie nie tracąc własnego potencjału rywalizując w sferze sprzedaży. Można również nawiązać współpracę z dostawcą w ramach logistycznego łańcucha dostaw. Wymaga to jednak zawarcia kompromisu między własnymi celami a celami łańcucha logistycznego.

Partnerstwo w budowaniu barier wejścia do sektora. Wobec groźby wejścia nowych produktów na rynek lub pojawienia się substytutów, przedsiębiorstwa w określonym sektorze lub grupie strategicznej mogą współpracować w obszarze marketingu, badaniach rozwojowych, przyspieszając wprowadzanie na rynek innowacyjnych wyrobów. Mogą blokować korzystanie z kanałów dystrybucyjnych, jeśli to stanowi kluczowy czynnik sukcesu. Aby zapobiec pojawianiu się substytutów stowarzyszenia branżowe mogą promować określone właściwości danego sektora, takie jak obowiązujące w nim standardy bezpieczeństwa lub specyfikacje techniczne.¹⁰

Partnerstwo w celu zniwelowania presji ze strony konkurencji (wejścia na rynek i zdobyciu dobrej pozycji) Bezpośrednie partnerstwo z konkurentem poprzez wyeliminowanie punktów „zapalnych” w walce konkurencyjnej i różnicowanie indywidualnych strategii. Zdobywanie rynku zagranicznego tej samej branży i współpraca w formie np. joint venture, gdzie z jednej strony oferowane są np. rozpoczęta działalność i system dystrybucji a drugiej wiedza i nowoczesny produkt. Uciekanie od konkurencji może się odbywać przez współpracę z przedsiębiorstwami z branż, których oferta może być dla siebie komplementarna i oferowana w formie pakietu usług dla jednego odbiorcy np. telefonia, telewizja, Internet, energia elektryczna, gaz, ubezpieczenie, assistance. Poza tym, niwelowanie poprzez partnerstwo wcześniej wymienionych sił, pośrednio wpływa również na złagodzenie walki konkurencyjnej.

3. Pojęcie aliansów strategicznych

Partnerstwo jest coraz bardziej powszechnym zjawiskiem w globalnej gospodarce występujące w różnych formach, zarówno między dwoma jak i wieloma organizacjami. Alians jest specyficzną formą takiego partnerstwa. Etymologia słowa wywodzi się z języka francuskiego, oznaczając sojusz, koalicje, przymierze i używane było początkowo głównie w wojskowości. Pierwsze wzmianki wywodzą się z 5 wieku p.n.e. , pierwsze udokumentowane alianse gospodarcze pojawiają się już w XV w Anglii a na szerszą skalę wykorzystywane były na przełomie XIX i XX w.¹¹

Alians jest związkiem kilku przedsiębiorstw konkurujących ze sobą i działających na tym samym rynku, często o długotrwałym charakterze, którego celem jest realizacja wspólnego przedsięwzięcia. Jego atrybutem jest dzielenie się wiedzą i posiadanymi środkami z partnerami, tak aby przyniosły one korzyść wszystkim zaangażowanym stronom. Takie partnerstwo wymaga ustalenia ściśle określonego celu. Zachowanie równowagi między partnerami daje szansę przetrwania tego związku i długiej współpracy. W przypadku braku takiej równowagi jedna strona może „wchłonąć” drugą na drodze przyjaznego lub wrogiego przejęcia.¹²

Trochę szerzej w zakresie branżowości aliantów pisze R. Drewniak uważając, że „alians strategiczny, to szczególny rodzaj współpracy między przynajmniej dwoma przedsiębiorstwami – również konkurentami – funkcjonującymi w tych samych lub pokrewnych sektorach w celu osiągnięcia wspólnych,

¹⁰ G. Johnson, K. Scholes..., *Podstawy strategii*, op. cit., s. 205

¹¹ J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 28–29

¹² *Alianse strategiczne- współpraca czy rywalizacja?*, Raport E & Y, Ernst&Young, 2004

wcześniej założonych celów, poprzez angażowanie rdzennych zasobów przy jednoczesnym zachowaniu autonomii przez każde z nich w zakresie sfer nieobjętych umową partnerską¹³

Sojusze takie zawierane są dla osiągnięcia określonego celu strategicznego, zarówno ekonomicznego, jak i politycznego, obustronnie korzystnego dla partnerów. Tym, co jest istotne w pojęciu aliansu, to utrzymanie przez firmy niezależności tzw. „nienaruszalnej autonomii” każdej z firm partnerskich, mimo umowy wiążącej jednych i drugich. Inaczej mówiąc, w aliansach strategicznych przedsiębiorstwa partnerskie łączą się dla realizacji wspólnych celów, ale utrzymują swoją autonomię i chronią własne interesy.¹⁴

Oprócz współpracy bilateralnej w obszarze aliansów występują również sieci przedsiębiorstw, zwane również aliansami wielostronnymi, gronami, klastrami. Najczęściej są to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, skupionych w obrębie sektora mającego kluczowe znaczenie na danym obszarze. Klaster budują przedsiębiorstwa branży wiodącej i branż pokrewnych, wraz z ich najbliższym otoczeniem bliższym i dalszym oraz instytucjami naukowymi.¹⁵

Podstawowymi i najsilniejszymi motywami, które skłaniają przedsiębiorstwa do zawarcia aliansu strategicznego są zagrożenia i słabe strony organizacji. Większa determinacja wpływa na większą skłonność do ustępstw z potencjalnymi partnerami. Bardziej rozważnie zawierane są alianse motywowane strategią rozwoju i wykorzystania szans rynkowych.

Szczegółowe motywy zawierania aliansów z podziałem na trzy podstawowe grupy przedstawia K. R. Harrigan:¹⁶

a. Motywy wewnętrzne:

- obniżenie i rozłożenie kosztów działalności i jej ryzyka,
- zdobycie zasobów materialnych oraz źródeł ich finansowania, posiadanych w niewystarczających ilościach,
- dzielenie się nie wykorzystanymi w pełni zasobami i mocami wytwórczymi, procesami ubocznymi, systemami zarządzania,
- różnice prawne prowadzenia działalności w wybranym strategicznie kraju.

b. Motywy konkurencyjne:

- złagodzenie i ustabilizowanie walki konkurencyjnej przez współpracę silnym partnerem, również z własnego sektora (grupy strategicznej). Zmniejszenie liczby konkurentów,
- dostęp do kluczowych dostawców i odbiorców oraz zasobów o niższych kosztach, korzystając z większej skali działalności,
- redukcje barier polityczno – prawnych i ekonomicznych, związanych z wejściem na zagraniczne rynki w związku z globalizacją i internacjonalizacją sektorów i preferencyjną polityką rządu w stosunku do krajowych przedsiębiorstw,
- budowanie bardziej skomplikowanych, międzysektorowych sieci złożonych z grup aliansów i korzystanie z dostępu do kontaktów i powiązań partnerów.

c. Motywy strategiczne:

- korzystanie z efektów skali i wykorzystywanie efektów synergii do szybszej i efektywniejszej budowy mocnej i stabilnej pozycji rynkowej,
- transfer wiedzy, umiejętności, zasobów prawnych i materialnych, które mogą być wykorzystane do szybszego i kompleksowego rozwoju produktu, racjonalnego gospodarowania potencjałem rozwojowym bez niepotrzebnych duplikowanych badań. W rezultacie występuje oszczędność pieniędzy

¹³ R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK, Toruń 2004, s. 11–18

¹⁴ J. Kraciuk, *Alianse strategiczne jako sposób konsolidacji przedsiębiorstw/W:/*, „Prace naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW” 2005 nr 28, s. 500-501

¹⁵ M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246

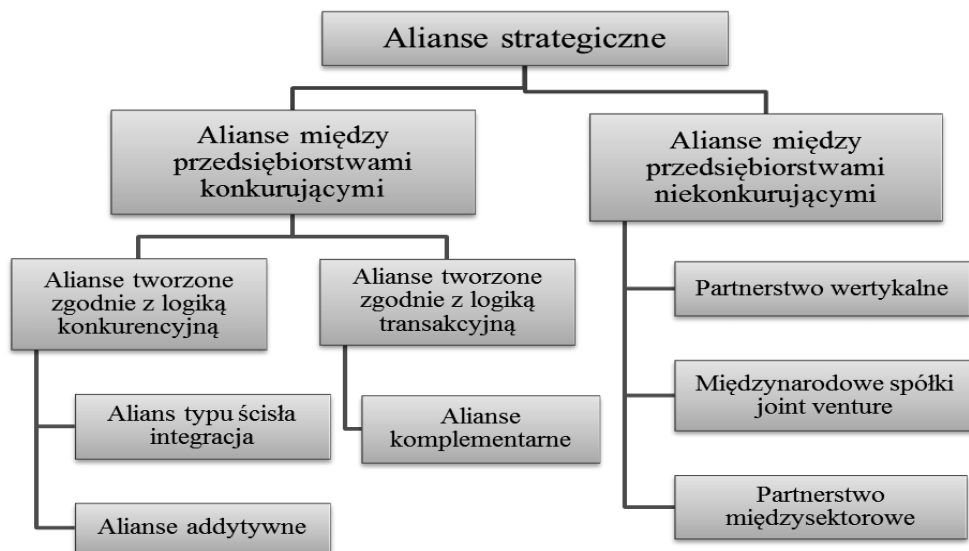
¹⁶ K. R. Harrigan, *Managing Joint-Ventures - Part I*, „Management Review” 1987, February, s. 24–42,

i czasu, skracanie początkowej fazy wdrażania produktu, uzyskanie szybszej i dokładniejszej penetracji rynku,

- dywersyfikacja działalności zarówno pionowa jak i pozioma. Można dzielić się umiejętnościami, kompetencjami oraz marką z partnerami działającymi w innych sektorach. Daje to możliwości płynnego wycofywania się i przechodzenia do innej branży lub rozkładania ryzyka działalności, skutecznej walki cenowej w „starej” branży,
- specyficzne położenie geograficzno-gospodarcze przyszłego partnera

Typy i rodzaje aliansów strategicznych zostały opisane w literaturze przedmiotu przez wielu autorów. Podstawowy podział został przedstawiony na rys 1.

Rysunek 1. Podstawowe rodzaje aliansów.



Źródło: B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 17

Alians typu wspólna integracja powstaje między przedsiębiorstwami, które ograniczają współpracę do jednego elementu łańcucha wartości, np. badań i rozwoju podstawowego modułu, wykorzystywanego w produkcji obu aliantów. Alians ten nie wpływa na konkurencyjność obu partnerów.

Alians typu addytywnego (pseudo - koncentracji), to partnerstwo między przedsiębiorstwami w celu wprowadzenia na rynek wspólnego produktu. Wymaga od nich zawieszenia walki konkurencyjnej i współpracy często na całym odcinku procesu technologicznego, aż do sprzedaży. Największą korzyścią jest ekonomia skali.

Alianse typu komplementarnego wykorzystują umiejętności, doświadczenie, specjalizacje i zasoby partnerów, które wzajemnie się uzupełniają. Nie występuje między stronami konkurencja ze względu na ich duże zróżnicowanie. Taki typ aliansu najczęściej występuje między producentem a dystrybutorem, rzadziej łączy działalności produkcyjne.

Alians typu partnerstwo wertykalne, to związek łączący partnerów uczestniczących w tym samym procesie wytwórczym, w następujących po sobie jego ogniwach. Uczestnicy takiego łańcucha dostaw korzystają z efektu synergii.

Alianse typu *joint venture* są połączeniem międzynarodowych partnerów, współpracujących w podobny sposób jak w aliansie komplementarnym, z tą różnicą przy wykorzystaniu spółki pokonywane są bariery prawne, polityczne i często społeczne występujące w drugim kraju.

Alianse międzysektorowe są narzędziem strategii dywersyfikacji. Łączą przedsiębiorstwa z różnych sektorów, ogniw łańcucha wartości, których celem strategicznym jest zróżnicowanie działalności albo wycofanie się z dotychczasowego rynku i wykorzystanie synergii technicznej i handlowej.¹⁷

Przed podjęciem decyzji o zawarciu aliansu strategicznego, niezbędny jest bilans realnych i potencjalnych skutków. Skutki realne, to takie z którymi się liczymy i na które liczymy, wynikające bezpośrednio z charakteru i struktury współpracy. Potencjalne, to takie, które mogą się wydarzyć przy wystąpieniu szczególnych okoliczności i dotyczą zarówno pozytywnych jak i negatywnych.

Skutki pozytywne zawarcia partnerstwa, w formie aliansu strategicznego, są najszerzej omawiane w literaturze i przytaczane w pierwszej kolejności. One stanowią argument motywacyjny do podjęcia takiej decyzji.

Realne skutki negatywne dla partnerów są bilansowane z pozytywnymi w momencie podejmowania decyzji o aliansie. Potencjalne skutki negatywne nie brane są pod uwagę do bezpośredniej weryfikacji, gdyż ich wystąpienie jest oddalone w czasie o dużym stopniu niepewności wystąpienia, można powiedzieć, że uznawane są za czynniki obiektywne.

Błędem jest, z punktu widzenia celów strategicznych, założonych w aliansie, nie branie ich do weryfikacji decyzji, ponieważ ustalone procedury, harmonogram działań oraz odpowiedzialność za realizowanie aliansu nie mają wtedy zaprogramowanych czynności zapobiegających nie zdefiniowanym skutkom.

Do realnych skutków negatywnych można zaliczyć:

- Dzielenie się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem,
- Kompromis władzy partnerów na rzecz wspólnego projektu, działania,
- W początkowej fazie partnerstwa brak założonych efektów, „docieranie” się dwóch organizacji,
- Nieufność i podejrzliwość wobec nowych współpracowników,
- Czasowe uzależnienie od siebie aliantów podczas realizacji wspólnego przedsięwzięcia,

Wymienione wyżej negatywne skutki występują przede wszystkim w aliansach tworzonych zgodnie z logiką konkurencyjną i międzysektorowych z zamiarem dywersyfikacji.

Potencjalne negatywne skutki aliansów strategicznych:

- Nieuczciwe zamiary partnera przez rozpoczęciem współpracy (premedytacja) oraz nieuczciwość (zdrada) drugiego przedsiębiorstwa wykorzystującego pojawiającą się okazję i wszystkie jej konsekwencje.
- Utrata renomy i marki w skutek nie etycznej działalności partnera.
- Utrata danych i wiedzy (przejęcie pracowników) w skutek przedwczesnego zakończenia aliansu w wyniku konfliktu lub po normalnym zakończeniu współpracy.
- Niewystarczające zyski wynikające ze współpracy, brak pokrycia nakładów poniesionych w trakcie aliansu.
- W kontrowersyjnych sytuacjach możliwość wystąpienia dylematu lojalności pracowników wobec własnego przedsiębiorstwa czy wobec aliansu.
- Możliwość wystąpienia konfliktów na tle kompetencyjnym i odpowiedzialności oraz konfliktów na tle nieformalnym.
- Podczas realizacji, krótkoterminowych, spekulacyjnych działań zawsze występuje chęć uzyskania korzyści kosztem partnera.
- Przedwczesne zerwanie aliansu po osiągnięciu własnych ukrytych celów, zwykle z korzyścią dla zrywającego i szkodą dla drugiej strony.

¹⁷ J. Cygler, *Alianse...*, op. cit., s. 97

Wydawać by się mogło, że podejście do tematu zawierania aliansów, z punktu widzenia autora, jest zbyt pesymistyczne. W rezultacie badań, jedynie w sektorach zajmujących się wysoko rozwiniętą technologią, wymagająca zaangażowania dużego kapitału i połączenia wiedzy, umiejętności wysoce wyspecjalizowanych jednostek, większość takich aliansów zakończyła się sukcesem i kształtowało się na poziomie 60%.¹⁸ Były to i są przedsiębiorstwa, które w warunkach globalnej konkurencji, w zasadzie musiały ze sobą współpracować z powodu wyżej wymienionych przyczyn.

Znane powiedzenie z dziedziny polityki, ale sprawdzające się w różnych sytuacjach, „*chcesz mieć pokój szykuj się na wojnę*”, można sparafrazować w stosunku do aliansu w ten sposób, że ustalenie pesymistycznej wersji scenariusza aliansu strategicznego i przygotowanie potencjału obronnego w postaci procedur i zachowań zapobiegawczych, rozpoznających rodzące się konflikty, daje większą gwarancję sukcesu, czyli doprowadzenie aliansu do końca.

4. Przykład aliansu strategicznego

T-Mobile Polska i Alior Bank podpisały 11 grudnia 2013 r. umowę o współpracy w zakresie przygotowania kompleksowej oferty produktów i usług bankowych oraz zapewnienia do nich wielokanałowego dostępu. Porozumienie o charakterze strategicznym pozwoli uzyskać niespotykaną dotąd skalę synergii pomiędzy najbardziej innowacyjnym polskim bankiem, a operatorem telekomunikacyjnym o globalnym zasięgu, obsługującym w Polsce ponad 15 mln klientów.

Celem współpracy jest zaoferowanie obsługi bankowej klientom T-Mobile Polska oraz zapewnienie im oraz obecnym klientom Alior Sync, najnowocześniejszych rozwiązań technologii internetowej i mobilnej, bankowości transakcyjnej oraz produktów i usług, które łączyć będą unikalne korzyści wynikające ze współpracy banku i firmy telekomunikacyjnej. Będzie to pierwszy w Europie, tak kompleksowy projekt współpracy banku i firmy telekomunikacyjnej.

Na podstawie zawartej umowy klientom oferowane będą m.in.: rachunki bankowe, depozyty, kredyty, pożyczki i limity kredytowe oraz karty płatnicze. Operator i bank będą świadczyli usługi dla osób fizycznych, w tym prowadzących działalność gospodarczą oraz małych i średnich firm. Stworzone i wdrożone w ramach porozumienia produkty i usługi będą dostępne w punktach sprzedaży T-Mobile, za pośrednictwem urządzeń mobilnych, serwisów internetowych, Contact Center oraz Wirtualnego Oddziału.

Współpraca pomiędzy firmami będzie prowadzona pod marką związaną z T-Mobile, który będzie w możliwie najszerszym zakresie dopuszczalnym przez prawo, brał udział w kształtowaniu modelu biznesowego i działalności operacyjnej. W tym celu do Rady Nadzorczej Alior Banku zostanie powołany przedstawiciel T-Mobile.

Współpraca z T-Mobile oznacza dla Alior Banku m.in. znaczne rozszerzenie sieci sprzedaży, dostęp do najbardziej zaawansowanych technologii mobilnych, co w istotny sposób zapewni znaczącą dynamikę akwizycji klientów oraz wzrost rentowności Banku.¹⁹

W ramach współpracy z T-Mobile Polska S.A. klienci mają możliwość otwierania kont osobistych z kartą debetową w ponad 600 punktach sprzedaży T-Mobile (w tym 155 placówkach typu *store-in-store*, świadczących pełną obsługę bankową).

W trzecim kwartale 2015 roku w ramach rozwoju współpracy z operatorem T-Mobile Polska S.A. powstała oferta finansowania sprzętu telekomunikacyjnego w placówkach operatora. Klient otrzymuje decyzje o przyznaniu finansowania w ciągu kilku minut (bez odchodzenia od stanowiska doradcy). ... Grupa rozbudowuje bazę klientów, którzy są potencjałem do szerszej współpracy, w szczególności w zakresie oferowania standardowych produktów dostępnych w T-Mobile Usługi Bankowe.

¹⁸ B. Garette..., *Strategie...*, op. cit. s. 226

¹⁹ [http://firma.t-mobile.pl/pl/dla-mediow/informacje-prasowe/-/t-mobile_polska_i_alior_bank_zawarly_strategiczny_alians/aid/0b7323283dd461980532a0f98cc08014\(25,06,2016\)](http://firma.t-mobile.pl/pl/dla-mediow/informacje-prasowe/-/t-mobile_polska_i_alior_bank_zawarly_strategiczny_alians/aid/0b7323283dd461980532a0f98cc08014(25,06,2016))

W listopadzie 2015 r. nastąpiła zmiana oferty w zakresie konta osobistego. Podstawowy rachunek został wzbogacony o 5-procentowy *cash-back*, wypłacany klientom za transakcje bezgotówkowe kartą debetową. Maksymalna kwota *cash-back* wypłacana na rachunek wynosi 600 zł w skali roku. Oferta konta osobistego była wspierana intensywną kampanią reklamową.²⁰

Ambicją Alior Banku jest pozyskanie w Polsce w ciągu 5 lat w oparciu o powyższą inicjatywę 2 milionów klientów.²¹

5. Zakończenie

Cechą charakterystyczną współczesności jest dynamiczny rozwój technologiczny, tendencje do skracania czasu przedsięwzięć gospodarczych, cyklu życia produktów, zwiększanie skali działalności i specjalizacja działalności. Są to elementy otoczenia silnie oddziałujące na przedsiębiorstwa i wręcz uniemożliwiające samodzielność. W zasadzie żadne przedsiębiorstwo nie może liczyć tylko na siebie, czy to w przypadku realizacji własnego oryginalnego projektu gospodarczego, wdrażania do produkcji patentu czy przy normalnej działalności gospodarczej.

Partnerstwo staje się koniecznością w przypadku niwelowania zagrożeń istniejących w makro-otoczeniu i w otoczeniu bliższym oraz w przypadku realizacji normalnych planów strategicznych, wynikających z potencjału przedsiębiorstwa i szans w otoczeniu. Chcąc zachować własną tożsamość i realizować własną strategię najbardziej odpowiednim rozwiązaniem jest alians.

Alians strategiczny reprezentowany przez duży bank i przedsiębiorstwo telekomunikacyjne, sprzedające we wspólnej ofercie swoje produkty, trudno sklasyfikować. Teoretycznie jest to alians międzysektorowy ale o charakterystycznych cechach aliansu komplementarnego. Ponieważ każda usługa wymaga uregulowania za nią płatności a każda płatność realizowana w nowoczesnej formie korzysta z przesyłu danych, czyli usług telekomunikacyjnych. Dlatego można stwierdzić, że w przytoczonym przykładzie każdy z partnerów jest dla siebie komplementarny. Czasami też walczą o wspólnego klienta, który pozwala realizować cele strategiczne wynikające z aliansu i ich celów indywidualnych. Klient ma oferowany pełny pakiet usług, zarówno bankowych jak i telekomunikacyjnych. Może jednak wybrać jedną z 3 opcji (1,2,1+2). Mimo, że te dwa produkty wywodzą się z różnych sektorów, to w wyniku rozwoju technologicznego stają się coraz bardziej produktami komplementarnymi, szczególnie przez możliwość obsługi internetowej i przez połączenie w urządzeniach mobilnym, przy pomocy których można korzystać z obu usług.

Analizując ewentualne negatywne skutki przykładowego aliansu, można stwierdzić, że wystąpienie zbyt ścisłej integracji systemowej na poziomie operacyjnym i na poziomie obsługi klienta, w pierwszym przypadku może spowodować problemy w momencie zerwania aliansu lub upadłości jednego z partnerów, proporcjonalne do stopnia integracji. W drugim, ograniczony wybór między opcjami usług i zmuszanie do wyboru pełnego pakietu może zniechęcić klientów. Dodatkowo ukryte cele strategiczne jednego z partnerów, którymi mogą być wzmocnienie się kosztem partnera, poprzez zdobycie klientów, wiedzy i umiejętności i w rezultacie, po zerwaniu aliansu, mogą skutkować prowadzeniem działalności konkurencyjnej dla byłego partnera. Można to nazwać ukrytą dywersyfikacją, zwaną również efektem „Konia Trojańskiego”.

²⁰ *Sprawozdanie zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Alior Banku S.A. w 2015 r.*, s. 50-51

²¹ *Ibidem.* s., 142

Literatura

1. *Alianse strategiczne- współpraca czy rywalizacja?*, Raport E & Y, Ernst&Young, 2004.
2. Bałon K., *Co to jest partnerstwo strategiczne?*, Biuletyn, PISM, Seria Z, 2001, nr 34, s. 411-419.
3. Bembenek B., *Partnerstwo w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy, /W:/ Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, red. Naukowy: D. Kopycińska, Printgroup, Szczecin 2006.
4. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
5. Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK, Toruń 2004.
6. Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
7. Harrigan K. R., *Managing Joint-Ventures - Part I*, „Management Review” 1987, February.
8. http://firma.t-mobile.pl/pl/dla-mediow/informacje-prasowe/-/t-mobile_polska_i_alior_bank_zawarly_strategiczny_alians/aid/0b7323283dd461980532a0f98cc08014.
9. Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
10. Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
11. Kraciuk J., *Alianse strategiczne jako sposób konsolidacji przedsiębiorstw*, /W:/, „Prace naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW” 2005 nr 28.
12. Mohr J., Spekman R., *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal” (1994), 15/2,
13. Porter M, E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
14. *Sprawozdanie zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Alior Banku S.A.* w 2015.
15. Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002.

Summary

THE IMPACT OF STRATEGIC PARTNERSHIP ON THE BUSINESS ACTIVITIES OF COOPERATING ORGANIZATION

The main aim of the paper presented is to analyze the potential causes and effects of the alliance and co-operation process for participating partners, as well. The Authors focus primarily on the impacts affecting negatively the business activities of the cooperating companies. Then, the article discusses and analyses the initiating reasons of inappropriate behavior of the business partners which leads to premature termination of the alliance.

CZEŚĆ III

BEHAVIORALNE DETERMINANTY PROCESU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Anna Wieczorek-Szymańska
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw
Instytut Zarządzania i Inwestycji
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ JAKO KLUCZOWA KOMPETENCJA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

Streszczenie

W rozdziale podniesiono problematykę zarządzania różnorodnością w kontekście zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Skupiono przy tym uwagę na wysokich wymaganiach stawianych menedżerom, zarządzającym heterogenicznym zespołem pracowniczym. W rezultacie zaprezentowano autorską koncepcję kompetencji budujących umiejętność zarządzania różnorodnością przez współczesnego menedżera i przedyskutowano potencjalne korzyści wynikające ich z opanowania.

* * *

1. Wprowadzenie

Różnorodność, czy homogeniczność w życiu społecznym i gospodarczym to dylemat, przed którym staje współczesna Europa. Profesor Z. Bauman¹ stwierdził, że zdobyczą Europy było wypracowanie sposobów współistnienia wielu kultur, czego dowodem było powstanie jedynej w swoim rodzaju unii gospodarczej i politycznej pomiędzy 28 krajami² – Unii Europejskiej. Jednakże, w dobie niepokojów na Bliskim Wschodzie, napływającej fali uchodźców, rosnącego zagrożenia terrorystycznego pogląd o bezkonfliktowym współistnieniu różnych kultur poddawany jest przez wielu w wątpliwość. Dodatkowo, rosnąca dynamika przemian demograficznych (w tym głównie starzenie się społeczeństw zachodnich), mobilność ludzi w skali ogólnoświatowej, globalizacja i postęp technologiczny (skutkujący lepszym dostępem do informacji) istotnie wpływają na strukturę dostępnej siły roboczej, gdyż rośnie jej zróżnicowanie.

¹ Z. Bauman- socjolog i filozof, badacz współczesnego świata. *Różnorodność ponad wszystko*, „Newsweek”, nr 10, 2005: <http://www.newsweek.pl/roznorodnosc-ponad-wszystko,17728,1,1.html> (14.06.2016).

² Artykuł jest pisany w okresie przygotowań do referendum na Wyspach Brytyjskich w sprawie wystąpienia z Unii Europejskiej.

Trendy makrootoczenia przenoszą się na skalę mikro, a zarządzający organizacjami stają w obliczu nowych wyzwań, wynikających z heterogeniczności zespołów pracowniczych. Działania, zmierzające do zachowania homogeniczności zespołów pracowniczych w imię bezkonfliktowego i stabilnego środowiska pracy, coraz częściej są zastępowane świadomym zarządzaniem różnorodnością.

W związku z powyższym, w artykule postawiono pytanie: Jakie kompetencje powinien posiadać menedżer zarządzający różnorodnością i dlaczego są one istotne? Poszukując odpowiedzi, Autorka przedstawia teoretyczne założenia koncepcji zarządzania różnorodnością. Następnie analizuje istotę kompetencji menedżerskich, prezentując kluczowe umiejętności, które powinien posiadać koordynator zróżnicowanych zespołów pracowniczych, by w końcu przeprowadzić dyskusję na temat ważkości efektywnego zarządzania różnorodnością.

2. Zarządzanie różnorodnością

Różnorodność jest nieodłączną cechą grup społecznych, a więc także zespołów pracowniczych. Zespół pracowniczy to przecież specyficzna forma grupy społecznej, w której pracownicy wykonują kolektywną pracę, wymagającą wspólnych wysiłków, a poziom efektywności działania jest wyższy niż suma poszczególnych wkładów jego członków³. Ludzie, pracujący razem, mogą różnić się pod wieloma względami: rasy, narodowości, grupy etnicznej, wieku, seksualnej orientacji, czyli ze względu na tak zwane czynniki pierwotne, na które nie mają wpływu. Heterogeniczność jest także wynikiem kryteriów wtórnych, wśród których można wymienić: poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, status rodzinny, religię, język itp. Są to elementy kształtowane przez pracownika w jego dorosłym życiu w mniej lub bardziej świadomy sposób. Zmiennymi różnicującymi pracowników są także te organizacyjne, czyli staż pracy, stanowisko, sektor zatrudnienia, forma zatrudnienia⁴. Dlatego różnorodność to coś więcej niż zatrudnianie pracowników różnej płci czy rasy. Dziś jest ona rozumiana znacznie szerzej i odnosi się do stylu życia, pozycji w organizacji, wieku, orientacji seksualnej, geograficznej lokalizacji itp. Poznanie źródeł różnorodności grup pracowniczych jest o tyle istotne, że pomaga w zrozumieniu przyczyn zachowań pracowników i określeniu ich wpływu na działanie organizacji. Stąd też zrodziła się idea zarządzania różnorodnością, której historycznych początków można upatrywać w latach 30. XIX wieku, kiedy nastąpił rozwój kolei, a co za tym idzie wzrost mobilności ludzi. Faktyczny rozwój koncepcji *diversity* na świecie to jednak druga połowa XX wieku. Począwszy od lat 60., kiedy większą uwagę zaczęto przywiązywać do problematyki sprawiedliwości i równości na rynku pracy, przez lata 70., gdy afirmowano różnice międzyludzkie, aż po lata 90. i upowszechnienie raportu Workforce 2000, głoszącego, że należy zająć się problemami towarzyszącymi zmieniającej się demografii, chcąc pozostać konkurencyjnym podmiotem⁵. Współcześnie na potrzebę zarządzania różnorodnością zwraca uwagę Unia Europejska w strategii „Europa 2020”, podkreślając, że jest to droga do budowania gospodarki inteligentnej, zrównoważonej i sprzyjającej społecznej akceptacji⁶.

³ O. Seroka-Stolka, *Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstw – analiza empiryczna*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 2, s. 62.

⁴ *Firma=różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, s. 8.

⁵ E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 2014, nr 9, s. 12.

⁶ Jednym z wymiernych sposobów wdrażania idei *diversity* jest tak zwana Karta Różnorodności (Diversity Charter), czyli inicjatywa o międzynarodowym zasięgu wpięra na przez Komisję Europejską, a jej głównym celem jest zachęcanie pracodawców do wdrażania zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. W związku z tym organizowane są konferencje, promujące ideę *diversity*, spotkania np. w ramach cykli spotkań work-life balance. W Polsce Karta Różnorodności działa od 2012 roku i jest podpisana przez 124 podmioty, w tym głównie duże firmy (57 sygnatariuszy), ale także firmy sektora MSP (30 przedsiębiorstw), mikroprzedsiębiorstwa (12 podmiotów), organizacje pozarządowe (20 organizacji), 4 instytucje administracji publicznej i 1 uczelnię wyższą. Karta konsultowana była przez partnerów Forum Odpowiedzialnego Biznesu, organizacjami dbającymi o interesy różnych grup społecznych narażonych na dyskryminację,

W literaturze zarządzanie różnorodnością określa się, jako strategię, która polega na tworzeniu i utrzymywaniu przyjaznego dla zatrudnionego środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla różnorodności ludzi⁷. Opierając się na twórczym wykorzystaniu różnic można dążyć do podniesienia efektywności oraz kreatywności firm, ponieważ różnice międzyludzkie są postrzegane, jako kluczowy zasób organizacji, który staje się źródłem korzyści biznesowych⁸. Zarządzanie różnorodnością można więc traktować jako rozwiniętą koncepcję zarządzania wiedzą i talentami w organizacji, kładącą nacisk na wyrównywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz podkreślającą wymiar etyczno-moralny prowadzenia biznesu i społeczną odpowiedzialność⁹.

3. Menedżer zarządzający różnorodnym zespołem

Choć zawód menedżera ukształtował się stosunkowo niedawno, bo pod koniec XIX wieku, to menedżerowie stanowią grupę, na której skupia się zasadnicza odpowiedzialność za całokształt funkcjonowania organizacji. Do kluczowych zadań osób zarządzających należy „(...)tworzenie warunków pracownikom wyposażonym w wiedzę do: twórczego działania, generowania, selekcjonowania i wdrażania pomysłów, refleksji nad działaniami i ich efektami, refleksji ukierunkowanej na doskonalenie skutków wygenerowanych pomysłów i działań”¹⁰. Menedżerami są osoby, mające podległych sobie pracowników i powodujące realizację przypisanych danej jednostce, komórce lub zespołowi zadań w sposób samodzielny, twórczy i efektywny¹¹. Decydują o wyborze strategii, identyfikacji, pozyskaniu i wykorzystaniu niezbędnych zasobów, monitorują i kontrolują efektywność działań organizacyjnych¹². Ponieważ na menedżerach spoczywa obowiązek zarządzania zasobami ludzkimi, a przede wszystkim strategią rozwoju pracowników, muszą oni posiadać odpowiednie kompetencje¹³. Dlatego począwszy od lat 50. XX wieku zaczęto coraz więcej uwagi poświęcać profilom umiejętności menedżerskich. Jak pisze T.J. Watson „kompetentni kierownicy to ci, którzy w odpowiedni sposób potrafią wpływać na innych, by wywiązywali się ze swoich obowiązków”¹⁴. Znacznie łatwiej wywierać taki wpływ w grupach homogenicznych, w których pracownicy podzielają wspólne wartości, podobnie myślą i działają. Rosnąca różnorodność struktury siły roboczej przekłada się jednak na rosnące zróżnicowanie ludzi pracujących w organizacjach. Dlatego, jednym z głównych wyzwań wdrażania zarządzania różnorodnością

ale także Biurem Rzecznika Praw Obywatelskich czy Biurem Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych. Więcej na ten temat: *Karta Różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2016: www.odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/o-projekcie/ (14.06.2016).

⁷ J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „e-meteor”, 2015, nr (1)53: <http://www.e-meteor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1078> (14.06.2016).

⁸ A.D. Nowicka, *Zarządzanie różnorodnością – czyli jak efektywnie wykorzystać w zespole różnice międzyludzkie*, „Bank Wspólnych Sił. Magazyn grupy BPS”, 2013, nr1, s. 40.

⁹ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-meteor”, 2011, nr 3(40): <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840> (14.06.2016).

¹⁰ M. Mroźewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 95.

¹¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006, s. 158; A. Pietruszka –Ortyl, *Profil kompetencji współczesnego menedżera*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 626, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych, Wydawnictwo Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 26.

¹² M. Jabłoński, *Kompetencje kierownicze w organizacji uczącej się. /W: /Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*, red.naukowa: K. Krzakiewicz, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 86, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2007, s. 287.

¹³ Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Wykorzystywanie i rozwijanie kompetencji w procesie pracy prowadzi do osiągnięcia celów opisanych w strategii organizacji. Szerzej na ten temat: A. Wieczorek-Szymańska, *Proces kształtowania kompetencji pracowniczych w sektorze bankowym*, Economicus, Szczecin 2013.

¹⁴ T.J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 236.

w organizacjach, są wysokie wymagania kompetencyjne wobec menedżerów. Menedżer koordynujący pracę heterogenicznych grup powinien posiadać wiedzę, szereg umiejętności, ale także reprezentować swoim zachowaniem określone postawy.

Według Autorki artykułu do najważniejszych kompetencji menedżera zarządzającego różnorodnością należy zaliczyć: umiejętność pracy zespołowej, umiejętność funkcjonowania w warunkach wielokulturowości, przywództwo, zarządzanie konfliktem, zdolność komunikowania się, umiejętność identyfikacji potencjału pracowników oraz umiejętność przeciwdziałania dyskryminacji i wykluczeniu. Uzasadniając taki dobór kompetencji w ramach zarządzania różnorodnością, dokonano krótkiej ich charakterystyki.

W pracy każdego menedżera liczy się działanie zespołowe, ponieważ o wynikach jego pracy decyduje umiejętność wykorzystania potencjału ludzi, którymi zarządza. Z kolei wykorzystanie owego potencjału jest warunkiem sukcesu organizacji, jako całości. Wysiłek zespołu pracowniczego przynosi efekty synergetyczne¹⁵, ale tylko w sytuacji, gdy zespół ten jest efektywnie koordynowany. Zdecydowanie trudniej organizować pracę zespołową zróżnicowanych wewnętrznie grup pracowniczych, co wynika z różnorodnych czynników. Pracownicy mają odmienne wcześniejsze doświadczenia zawodowe i społeczne, związane z pracą, ale także z okresem nauki, gdzie ceni się sukces indywidualny i rywalizację. Człowiek ma także naturalną tendencję do redukcji złożoności otaczającego go świata, a zarządzanie zróżnicowanym zespołem, przynajmniej w pierwszym okresie, pochłania więcej wysiłku i wymaga analizowania interakcji pomiędzy członkami grupy, budowania zaufania, dzielenia się zadaniami itp. Istotną determinantą, wpływającą na zdolność pracy zespołowej jest także etap rozwoju kariery menedżera. Menedżerowie najniższych szczebli, chcąc wykazać się wyróżniającymi wynikami, robią to często kosztem swojego zespołu (presja na wyniki kosztem relacji interpersonalnych w zespole). Na średnim szczeblu zarządzania menedżerowie dążą do bycia niezależnym, jest to okres burzliwych konfliktów z przełożonymi i podwładnymi. Otwartość na współpracę i przekonanie o byciu współzależnym pojawia się często dopiero w toku gromadzenia doświadczeń i uświadomienia sobie własnych luk kompetencyjnych¹⁶. Warto podkreślić, że niedostateczne zorientowanie na kooperację może spowodować, że kompetencje kadry pozostaną tylko niewykorzystanym potencjałem. Zjawisko to jest wyraźne w przypadku heterogenicznych zespołów pracowniczych, których specyfika wymaga odmiennego (niż w odniesieniu do zespołów jednorodnych) stylu przewodzenia. Istnienie zróżnicowanych grup oznacza konieczność stosowania różnych podejść menedżerów wobec zatrudnionych¹⁷.

Z umiejętnością pracy zespołowej związana jest bezpośrednio zdolność identyfikowania potencjału poszczególnych pracowników. Potencjał pracownika jest rozumiany, jako gotowość do rozwijania obowiązków o większej skali, szerszym zakresie i wywiązywanie się z nich¹⁸. Mając do czynienia z ludźmi, różniącymi się między sobą poziomem doświadczenia, pochodzeniem etnicznym, płcią, statusem rodzinnym itp., menedżer musi umieć dokonać analizy potencjalnego wachlarza kompetencji, którymi organizacja może dysponować. Taka umiejętność pomoże uniknąć pułapki, w którą łatwo wpaść kierując się stereotypami. Chodzi o to, by nie zakładać, że osoba np. konkretnego pochodzenia, płci,

¹⁵ Na znaczenie pracy zespołowej zwraca uwagę np. H. Zukerman stwierdzając, że nobliści są skłonni częściej podejmować pracę zespołową niż inni. Na przykład J. Watson, usiłując złamać kod genetyczny, stworzył zespół, do którego zaprosił fizyka F. Cricka i krystalografa M. Wilkinsa. W rezultacie wszyscy trzej otrzymali nagrodę nobla, za: A. Okrasa, G. Lutomski, *Menedżer silny zespołem*, „Manager”, 2003, nr 9, s. 9.

¹⁶ A. Okrasa, G. Lutomski, *op.cit.*, s. 9.

¹⁷ M. Syper-Jędrzejak, *Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera./W:/ Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, red. naukowa: M. Stor, T. Listwan, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 349, Wydawnictwo Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 437.

¹⁸ C. Fernandez-Arújo, B. Groysberg, N. Nohria, *Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale*, „Harvard Business Review Poland”, 2012, nr 110 (kwiecień), za: K. Gajek, *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, Wydawnictwo Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 130.

czy wieku automatycznie posiada określone kompetencje wynikające z obiektywnych zmiennych, które ją charakteryzują. Menedżer, który potrafi identyfikować potencjał pracowników, kieruje się przy tym faktyczną analizą kompetencji indywidualnych pracowników.

Problematyka kompetencji menedżerskich, w obliczu rosnącej aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw, związana jest także z pełnieniem ról menedżera kosmopolity, negocjatora, twórcy efektów syntetycznych, powstających na styku kultur, lidera zmian w kulturze pracy, czy inicjatora współpracy i sojuszy o znaczeniu strategicznym¹⁹. P. Caproni, ogół takich kompetencji nazywa kulturową płynnością, twierdząc, że główną umiejętnością zarządzających firmami powinno być „płynne podróżowanie w sferze biznesu w nowych kulturach”²⁰. Od menedżera zarządzającego różnorodnością wymaga się przyjęcia postawy otwartej na świat i umiejętności interkulturowej komunikacji, która oznacza przekraczanie barier i ograniczeń przy jednoczesnym akceptowaniu różnic uwarunkowanych kulturowo²¹.

Jednym z głównych celów zarządzania różnorodnością jest ponadto eliminowanie zjawisk sprzyjających dyskryminacji i wykluczeniu. W związku z tym zasadnym jest oczekiwanie od menedżerów pozytywnego nastawienia wobec odmienności pracowników. Nie chodzi tu o prostą afirmację różnic między ludźmi, czy promowanie poglądu, że zatrudnianie np. osób niepełnosprawnych, po 50. roku życia, o odmiennej orientacji seksualnej, kobiet, obcokrajowców przynosi automatyczne korzyści. Menedżer zarządzający różnorodnością rozumie potrzebę świadomego kształtowania heterogenicznego środowiska pracy, tak, aby maksymalizować korzyści i minimalizować obszary problemowe wynikające ze zróżnicowania kadry w miejscu pracy. Ważną umiejętnością jest koordynowanie zespołu w kierunku wspólnej integracji, co zmniejsza ryzyko wystąpienia zjawiska wykluczenia. Potrzeba tu sprawnego podziału zadań adekwatnie do kompetencji poszczególnych członków zespołu, budowania wspólnej tożsamości grupowej (wokół wspólnych celów), ciągłego analizowania interakcji pracowników pod kątem zachowań świadczących o dyskryminacji.

W zarządzaniu różnorodnością efektywny menedżer powinien posiadać cechy przywódcy charyzmatycznego (transformacyjnego), który potrafi przekazywać poczucie posłannictwa, stymulować proces uczenia się, inspirować pracowników do nowych sposobów myślenia, a także radzić sobie w sytuacjach trudnych i złożonych²². Mając do czynienia z grupą ludzi, zróżnicowaną pod kątem wielu czynników, ważnym staje się umiejętność odwoływania się zarówno do racjonalnych motywów, jak również do uczuć i emocji czy ujawnianie empatii. Istotna w tym kontekście staje się także zdolność dopasowania sposobów i stylów komunikowania się menedżera do właściwości poznawczych podwładnych. Dzięki takim zabiegom menedżer zarządzający różnorodnością będzie potrafił pchnąć innych do zaangażowanego działania w imię osiągnięcia wspólnego celu.

W warunkach różnorodnych zespołów rośnie jednak ryzyko sytuacji konfliktowych. Dlatego zadaniem koordynatora jest efektywne radzenie sobie z napięciami wewnątrz grupy. Należy pamiętać, że konflikt ma nie tylko destrukcyjny wpływ na działania zespołów (stres, agresja, paraliż pracy, strata czasu, zła komunikacja, rozpad grupy itp.). Do pozytywnych skutków sytuacji konfliktowych można zaliczyć wzrost energii i motywacji, różnorodność opinii i punktów widzenia, krystalizacja ról poszczególnych członków w zespole i poszukiwanie nowych rozwiązań. Zarządzanie konfliktem to kompetencja menedżera, która oznacza umiejętność dostrzegania i konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. Menedżer, jako

¹⁹ D. Wójcik-Kośla, *Kompetencje menedżera globalnego. /W:/ Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red.naukowa: E. Masłyk-Musiał, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 121-122.

²⁰ P. Caproni, *Management Skills for Everyday Life. The Practical Coach*, Prentice Hall 2004, za: A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie, we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007 s. 114.

²¹ I. Westphal, *Kompetencje menedżera międzynarodowego w świetle współczesnych wyzwań*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 646, Prace z zakresu zarządzania personelem, Wydawnictwo Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 62-66.

²² Por. B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 81.

aktywny obserwator musi identyfikować wpływ konfliktu na pracę zespołu, podejmować się mediacji i arbitrażu, a w ostateczności ingerować w strukturę zespołu²³.

Autorka ma świadomość, że zaprezentowana lista kompetencji menedżerskich w organizacji zarządzającej różnorodnością nie jest zamkniętym katalogiem. Powstaje także pytanie o znaczenie poszczególnych kompetencji ze względu na szczebel zarządzania. Przyjęto jednak założenie, że coraz częściej współczesne organizacje mają spłaszczone struktury organizacyjne, a praca zorganizowana jest w ramach zespołów projektowych, którymi zarządzają menedżerowie zgodnie z ideą *diversity*.

4. Zakończenie

We wstępie do niniejszego artykułu postawiono pytanie, dlaczego zarządzanie różnorodnością to ważna kompetencja współczesnego menedżera. Próbując odnieść się do zagadnienia warto przedstawić potencjalną krytykę, ale także korzyści koncepcji *diversity*.

Przeciwnicy wdrażania zorganizowanego podejścia do koordynowania heterogenicznych zespołów pracowniczych najczęściej kwestionują rzeczywistą wartość programów, propagujących różnorodność dla eliminowania przejawów dyskryminacji w organizacjach. Twierdzą także, że trudno mówić o spójnej koncepcji zarządzania, w sytuacji braku jednoznacznej definicji różnorodności. Podnoszony jest również problem wysokich kosztów wdrożenia koncepcji i ryzyka spadku efektywności w trakcie wprowadzania zmian. Wreszcie kwestionowana jest wartość zarządzania różnorodnością w kontekście dążenia do homogeniczności kultury organizacyjnej, bazującej na wspólnych wartościach, regułach, oczekiwaniach, co do jednolitych wzorców zachowań. Wyklucza to uwzględnianie wszystkich aspektów różnorodności pracowników, a co za tym idzie czerpanie korzyści z wdrażania koncepcji²⁴.

Przyjmując, za zasadne przedstawione powyżej poglądy, Autorka jednak opowiada się jednoznacznie po stronie stwierdzenia o ważkości zarządzania różnorodnością w profilu kompetencji współczesnego menedżera. Umiejętne kształtowanie zróżnicowanego środowiska pracy przynosi przedsiębiorstwu szereg korzyści. Można wśród nich wymienić nieocenione korzyści wizerunkowe. Organizacja typu *diversity* postrzegana jest, jako przyjazna pracownikom, co z kolei umożliwia przyciąganie i utrzymywanie utalentowanych ludzi. Ponadto umiejętnie koordynując pracę ludzi o różnych charakterystykach, łatwiej odrzucić rutynę i schematy w myśleniu, a to z kolei wprowadza większą innowacyjność i kreatywność w pracy. Menedżer, zarządzający różnorodnymi zespołami ma także możliwość pozyskania większego wachlarza komplementarnych kompetencji w zespole poprzez koordynowanie ludzi o różnych przekonaniach, pochodzeniu, temperamencie, doświadczeniu itp., co skutkuje nową jakością pracy. Efektywne zarządzanie zróżnicowaną grupą wychodzi także naprzeciw różnorodnym potrzebom klientów, przynosząc wzrost sprzedaży, ale także możliwość opanowania nowych rynków. Przeciwdziałanie dyskryminacji i wykluczeniu to zabiegi, dzięki którym menedżer zapewnia większą lojalność pracowników i ograniczanie kosztów pozwów sądowych związanych z praktykami nierównego traktowania ludzi w miejscu pracy. Wreszcie aktywne zarządzanie konfliktem, prowadzi do zwiększenia wydajności, lepszej komunikacji i sprawniejszego przepływu informacji, a także zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego.

²³ G. Idziak, *Zarządzanie konfliktem*, „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka” Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego: http://nauka.am.szczecin.pl/files/zarządzanie_konfliktem/Skrypt_Zarządzanie_konfliktem.pdf (14.06.2016), s. 10.

²⁴ J. Fazlagić, *op.cit.*

Literatura

1. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
2. Caproni P., *Management Skills for Everyday Life. The Practical Coach*, Prentice Hall 2004.
3. Fazlagić J., *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „e-meteor”, 2015, nr (1)53: <http://www.e-meteor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1078> (14.06.2016).
4. Fernandez-Arújo C., Groyberg B., Nohria N., *Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale*, „Harvard Business Review Poland”, 2012, nr 110 (kwiecień).
5. *Firma=różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009.
6. Gajek K., *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach. /W:/ Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, red. Naukowa: M. Stor, A. Fornalczyk, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, Wydawnictwo Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2014.
7. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 2014, nr 9.
8. Idziak G., *Zarządzanie konfliktem*, „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka” Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego: http://nauka.am.szczecin.pl/files/zarządzanie_konfliktem/Skrypt_Zarządzanie_konfliktem.pdf (14.06.2016).
9. Jabłoński M., *Kompetencje kierownicze w organizacji uczącej się. /W:/Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*, red. Naukowa: K. Krzakiewicz, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 86, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2007.
10. *Karta Różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2016: www.odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosi/o-projekcie/ (14.06.2016).
11. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
12. Nowicka A.D., *Zarządzanie różnorodnością – czyli jak efektywnie wykorzystać w zespole różnice międzyludzkie*, „Bank Wspólnych Sił. Magazyn grupy BPS”, 2013, nr1.
13. Okrasa A., Lutomski G., *Menedżer silny zespołem*, „Manager”, 2003, nr 9.
14. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
15. Pietruszka –Ortyl A., *Profil kompetencji współczesnego menedżera*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 626, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych, Wydawnictwo Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2003.
16. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie we współczesnej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2007.
17. *Różnorodność ponad wszystko*, „Newsweek”, nr 10, 2005: <http://www.newsweek.pl/roznorodnosc-ponad-wszystko,17728,1,1.html> (14.06.2016).
18. Seroka-Stolka O., *Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstw – analiza empiryczna*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 2.
19. Syper-Jędrzejak M., *Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera. /W:/ Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, red. Naukowa: M. Stor, T. Listwan, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 349, Wydawnictwo Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2014.
20. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-meteor”, 2011, nr 3(40): <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840> (14.06.2016).

21. Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
22. Westphal I., *Kompetencje menedżera międzynarodowego w świetle współczesnych wyzwań*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 646, Prace z zakresu zarządzania personelem, Wydawnictwo Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2004.
23. Wieczorek-Szymańska A., *Proces kształtowania kompetencji pracowniczych w sektorze bankowym*, Economicus, Szczecin 2013.
24. Wójcik-Kośla D., *Kompetencje menedżera globalne. /W:/Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. naukowa: E. Masłyk-Musiał, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.

Summary

DIVERSITY MANAGEMENT AS A KEY COMPETENCE OF MODERN MANAGER

The chapter is about diversity management that in the context of changing environment of organizations. The Author discusses high competence requirements from managers who coordinate diverse employees' groups. As a result the idea of competencies that are crucial for effective diversity management is presented. Moreover advantages and potential problems of diversity management are shown.

Marek Jabłoński
Katedra Zachowań Organizacyjnych
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RAMOWY MODEL OCENY KOMPETENCJI MENEDŻERA ZMIAN

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie modelu oceny kompetencji menadżera zmian. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia ukazano nomratywy dynamiki pracy współczesnego menedżera, zaprezentowano kryteria syntetyczne i elementarne kompetencji menedżera zmian, jak również ogólne założenia dotyczące poziomów kryteriów i skal ocen kompetencji menadżera zmian.

* * *

1. Wprowadzenie

Skracające się cykle życia produktów, szybkie tempo ekonomicznego zużycia środków trwałych, presja na obniżanie kosztów wytwarzania, rosnący popyt na wysoko przetworzone i zaawansowane technologicznie produkty, wysoka konkurencyjność rynków powodują, iż współczesne przedsiębiorstwa, zwłaszcza menedżerowie zmuszeni są do kreowania zmian w sferze produktu, technologii i organizacji. Zmiany warunków funkcjonowania współczesnych organizacji powodują, iż menadżerowie nieustannie muszą być zorientowani na kreowanie i wdrażanie zmian w systemach organizacyjnych. Zdolność menadżerów do wdrażania zmian promowana jest w większości charakterystyk profilu współczesnego menedżera, bez względu na to, czy dotyczą one nowoczesnych modeli organizacji, takich jak organizacja ucząca się, wirtualna, inteligentna, fraktalna, czy też współczesnych koncepcji i metod zarządzania stosowanych na gruncie przedsiębiorstw. W opracowaniu podjęto próbę ukazania ramowego modelu oceny kompetencji menadżera zmian. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia ukazano nomratywy dynamiki pracy współczesnego menedżera, zaprezentowano kryteria syntetyczne i elementarne kompetencji menedżera zmian, jak również ogólne założenia dotyczące poziomów kryteriów i skal ocen kompetencji menadżera zmian.

2. Dynamika pracy menadżera zmian

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, iż większość wymagań stawianych menedżerom współczesnych organizacji¹ w pełni odnosi się do atrybutów menedżerów odpowiedzialnych za wprowadzanie zmian w organizacji. Za najistotniejsze jednak należy uznać: umiejętność myślenia systemowego, umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu, gotowość do ustawicznej nauki oraz pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań pozwalające na profesjonalne i kulturalne kontakty z innymi ludźmi². Ponadto konieczne jest, aby menedżer posiadał „osobowość <wartą> tego, aby go słuchać”³, zdolności umożliwiające zrozumienie sensu podejmowanych działań przez poszczególnych członków organizacji po to, aby uzasadnić ich realizację (w kontekście zamierzeń organizacji), względnie dostosować je do wspólnej wizji zespołu. Stąd szczególnego znaczenia nabierają zdolności koncepcyjne menedżerów, które potrafią z pozornie nie pasujących do siebie elementów złożyć całość o nowej jakości.

Sprecyzowanie kompetencji menedżerów zmian jest zadaniem bardzo trudnym, jeśli w ogóle możliwym. Przegląd literatury przedmiotu traktującej o wymaganiach stawianych menedżerom współczesnych organizacji, względnie menedżerom „organizacji przyszłości” wskazuje, iż zagadnienie to jest traktowane bardzo szeroko. W zależności od celów badań, stosowanych podejść, czy metod badawczych poszczególni badacze proponują różne kryteria syntetyczne i elementarne kompetencji menedżerskich, włączając w nie m.in. wiedzę, umiejętności, postawy, wartości, aparycję, elokwencję itp.⁴. Powoduje to, iż pojęcie kompetencji menedżerskich staje się tak pojemne, że nie wiadomo, co tak naprawdę determinuje skuteczność menedżera, bowiem każda z cech określających osobowość menedżera może wpływać na jego wyniki w organizacji. Do takich wniosków przekonują także przypadki poszczególnych menedżerów, którzy doprowadzili do wyróżnienia się przedsiębiorstw w otoczeniu, przejawiając odmienne style kierowania, różne postawy, promując współpracę, ale także rywalizację w organizacji. Ponadto, powstaje wątpliwość, czy precyzyjne zdefiniowanie kompetencji menedżerskich nie będzie hamować rozwoju organizacji. Wydaje się, że taka orientacja może ograniczać pole potencjalnych innowacji do tych, które mieszczą się w domenie kompetencji menedżerskich cenionych w danej organizacji. Innymi słowy nie można dopuścić do sytuacji, w której menedżerowie staliby się „niewolnikami” swych kompetencji. Stąd kompetencje menedżerów zmian rozumiane, jako zdolność pracownika do wykonywania czegoś co jest potrzebne należy odnieść do ról: inspiratora, mediatora i organizatora⁵ [Jabłoński 2015]. Taka orientacja wynika z tymczasowości ról organizacyjnych menedżera zmian. Okazuje się, że menedżerowie z jednej strony pełnią rolę przełożonych realizując

¹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, C.K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku/W:/Organizacja przyszłości*, red. Naukowa: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 181-192, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Red. Naukowa: M. Romanowska, Difin, Warszawa 2002, Maslyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, Szczepanik E., *Wybrane komponenty kapitału ludzkiego i ich oddziaływanie na zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Humanizacja Pracy”, 2002, Nr 1-2, Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie – sekrety, sukcesy i kariery*, Difin, Warszawa 2005.

² C.K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku/W:/Organizacja przyszłości*, red. Naukowa: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 181-192.

³ Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie – sekrety, sukcesy i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 69.

⁴ Szerzej: A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 9-13, M. Brundrett, *The Question of Competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigms*, “School Leadership & Management”, 2000, Vol. 20, Nr 3, C. Kagitcibasi, *Psychology and human competence development*, “Applied Psychology: An International Review”, 2002, Vol. 51, Nr 1.

⁵ M. Jabłoński, *Kompetencje a role współczesnego menadżera/W:/Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, red. Naukowa: I. Bednarska-Wnuk, J. M. Michalak, I. Świątek-Barylska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 57-66.

funkcje kierownicze⁶, a z drugiej, wchodząc w skład zespołów stają się podmiotami wykonawczymi (realizacyjnymi). Tymczasowość ról ma zapewnić z jednej strony możliwość przeprowadzenia zmianom, z drugiej zaś umożliwienie wprowadzania zmian przez innych członków zespołów. Zatem tymczasowość ról organizacyjnych związana jest z przenoszeniem niektórych czynności wypełniających funkcje kierownicze z podmiotu kierującego na podmiot wykonawczy (realizacyjny). Wynika to z tego, że każdy z członków współczesnej organizacji musi posiadać w dowolnym punkcie czasu umiejętności umożliwiające mu w nadarzącym się momencie wypełnianie funkcji kierowniczych w zespole pracowniczym. W takich warunkach aktor organizacyjny występujący aktualnie w roli kierowniczej nie musi wykonywać wszystkich czynności kierowniczych (mieszczących się w obszarze klasycznych funkcji kierowania i wypełniających cykl działania zorganizowanego), skoro część zadań mogą samodzielnie wykonać jego podwładni, którzy są do tego przygotowani dzięki zdobytemu doświadczeniu w kierowaniu zespołami ludzkimi w przeszłych działaniach organizacji. Dodatkowo menedżerowie powinni: traktować członków zespołu jako „samodzielne jednostki biznesowe”, tworzyć warunki do rozbudowy kompetencji członków zespołu, promować komplementarność kompetencji partnerów w łańcuchu tworzenia wartości oraz eliminować sprzeczności (konflikty) powstające na styku celu organizacji i celów indywidualnych.

3. Kryteria kompetencji menedżera zmian

Zaprezentowane powyżej podejście zwraca uwagę na dynamikę pracy menedżerów zmian, która polega na ciągłym odgrywaniu ról, które z kolei w konkretnym punkcie czasu można odwzorować wykorzystując odpowiednie kryteria kompetencji pracowniczych.

Przyjęto bowiem, iż kompetencje menadżerów zmian należy identyfikować w kontekście ich przejawiania. Założono tym samym, iż kompetencje menadżerów zmian nie mogą abstrahować od sprawności systemu zarządzania, realizowanych procesów pracy oraz funkcji poszczególnych stanowisk pracy. Na etapie projektowania modelu przyjęto dodatkowo, iż kompetencje menadżerów zmian powinny być definiowane w odniesieniu do stanowisk kierowniczych, jak i wykonawczych, w szczególności administracyjno-biurowych. W pojętowanym modelu kompetencji menadżera zmian uwzględniono:

- wiedzę i umiejętności specjalistyczne potwierdzone odpowiednimi uprawnieniami, wynikającymi z obowiązujących przepisów,
- orientację na efektywność i wyniki w realizowanej pracy,
- umiejętności behawioralne związane z współdziałaniem i kształtowaniem właściwych relacji wewnątrzorganizacyjnych.

W konsekwencji przyjęto, iż kompetencje menadżera zmian zostaną identyfikowane w ramach trzech kryteriów syntetycznych, tj.: wiedza i doświadczenie, efektywność oraz współdziałanie. Kryteria syntetyczne zostały następnie uszczegółowione i doprecyzowane przez specyficzne kryteria elementarne (zob. tab. 1). Wyszczególnione kryteria elementarne oceny uznano za najistotniejsze z perspektywy analizowanego kryterium syntetycznego. Uwzględniono przy tym specyfikę procesów kierowniczych i administracyjnych realizowanych w badanym przedsiębiorstwie, a także normatywy formułowane na gruncie literatury przedmiotu dotyczące nowoczesnych metod oceny kompetencji pracowniczych.

⁶ W takim znaczeniu rola menedżera obejmuje zbiór sformalizowanych i niesformalizowanych czynności przypisanych przełożonemu w jego scenariuszu działań, niezbędnych do zabezpieczenia efektywności funkcjonowania podległego mu zespołu [K. Perechuda, *Zarządzanie organizacją. Metody-techniki-procedury*, Leopoldinum, Wrocław 1997, s. 78].

Tabela 1: Kryteria syntetyczne i elementarne kompetencji

KRYTERIA SYNTETYCZNE	KRYTERIA ELEMENTARNE
A. Wiedza i doświadczenie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wykształcenie i uprawnienia zawodowe 2. Doświadczenie 3. Rozumienie procesów w firmie i jej otoczeniu 4. Innowacyjność 5. Przewidywanie 6. Zdolności analityczne
B. Efektywność	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wydajność 2. Orientacja na wyniki 3. Rzetelność w wykonywaniu obowiązków 4. Zdolność uczenia się 5. Elastyczność 6. Zdolności decyzyjne 7. Umiejętność zarządzania własnym czasem
C. Współdziałanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdolność do współpracy 2. Umiejętność komunikowania się 3. Umiejętność dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowanie własne

Kryterium syntetyczne *Wiedza i doświadczenie* wiąże się ze zdolnością pracownika do realizacji funkcji stanowiska pracy wyznaczonej przez zakres zadaniowy komórki i wynikających z niego obowiązków pracownika. Kryterium to analizuje atrybuty pracownika wynikające z posiadanej wiedzy i doświadczenia w znaczeniu *ex post* i *ex ante*. Kryterium to wiąże się z potencjałem pracownika rozbudowanym na skutek edukacji formalnej oraz uczestnictwa w procesach pracy realizowanych w trakcie dotychczasowej kariery zawodowej. W ramach tego kryterium wyszczególniono następujące kryteria elementarne: wykształcenie, uprawnienia zawodowe i elastyczność zawodową, doświadczenie, rozumienie procesów w firmie i jej otoczeniu, innowacyjność i rozwiązywanie problemów, przewidywanie, zdolności analityczne.

Kryterium syntetyczne *Efektywność* odnosi się do tych atrybutów kompetencji, które przesądzają o zorientowaniu pracownika na efektywność i wyniki w realizowanej pracy. Kompetencje pracownicze promujące efektywność dotyczą tych umiejętności, które stymulują realizację zadań w organizacji umożliwiającą wypracowanie założonych celów potwierdzonych wskaźnikami ilościowymi i jakościowymi. Umożliwiają pozyskiwanie niezbędnych informacji dla rzetelnego wykonywania obowiązków oraz właściwego zorganizowania pracy własnej w tym także umiejętności pracownicze dotyczące elastyczności w doborze metod pracy i środków realizacji celów oraz umiejętności decyzyjne pracownika. Przyjęto, iż efektywność w systemie ocen kompetencji pracowniczych charakteryzowana może zostać poprzez następujące zmienne: wydajność, orientację na wyniki, rzetelność w wykonywaniu obowiązków, zdolność uczenia się, elastyczność, zdolności decyzyjne, umiejętność zarządzania własnym czasem. W obszarze pracy kierowniczej szczególnie istotnymi aspektami wpływającymi na efektywność poszczególnych pracowników i zespołów pracowniczych są: troska o podległy personel oraz skuteczność organizacyjna w obszarze kierowania.

Kryterium syntetyczne *Współdziałanie* odnosi się do tych aspektów związanych z kompetencjami pracowniczymi, które umożliwiają rozwój kompetencji pracowników kooperującymi dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Współpraca, a więc zespołowe, a nie indywidualne wykonywanie czynności wiąże

się z wymianą – na skutek procesów pracy – dóbr, umiejętności oraz informacji przynosząc obiektom współpracującym obopólną korzyść. Kryterium współpracy ma zatem określić zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów. Kompetencje pracownicze determinujące współdziałanie zalicza się do zbioru kompetencji behawioralnych, które warunkują jakość relacji z innymi ludźmi. Ogólnie można przyjąć, iż współpraca i współdziałanie prowadzą do tworzenia wewnętrznych więzi wśród członków grupy, jak też rodzą ich poczucie tożsamości z zespołem, co zapewnia trwanie i sprawne funkcjonowanie zespołu. Istotność kompetencji pracowniczych w zakresie współdziałania jest tym większa, że związana jest z podejściem systemowym, a w odniesieniu do poszczególnych pracowników kompetencje w zakresie współdziałania wiążą się z „myśleniem systemowym” członków organizacji. Taka orientacja powoduje, iż procesy pracy realizowane w przedsiębiorstwie traktowane są jako środek umożliwiający pracownikom rozwój kompetencji. Poprzez ocenę kompetencji pracowniczych w zakresie „Współdziałania” możliwe staje się także zdiagnozowanie wśród pracowników skuteczności w kierowaniu się emocjami zarówno własnymi, jak i osób, z którymi łączą pracownika więzi współpracy organizacyjnej. Kryterium to ma określić stopień, w jakim pracownik panuje nad emocjami i wykorzystuje je do osiągnięcia sukcesu. Często bowiem zdarza, iż pracownicy, którym powie się coś negatywnego na temat ich pracy, obrażają się albo wyrażają dezaprobatę. Kryterium to odnosi się więc do umiejętności słuchania i porozumiewania się, przejawiania twórczych reakcji na niepowodzenia i przeszkody, umiejętność panowania nad sobą, wiary w siebie, pragnienia rozwijania własnej kariery i dumy z siebie, umiejętności współdziałania i prowadzenia pracy zespołowej, umiejętności polubownego rozstrzygnięcia sporów. Nie chodzi w tym względzie, aby wysoko w ramach tego kryterium oceniać tych, którzy są mili, gdyż kluczowe momenty decyzyjne pojawiające się w zespole wymagają często nie tyle „bycia miłym”, ile jednoznacznego i bezpośredniego przedstawienia komuś niewygodnej, ale mającej dalekosiężne skutki prawdy. W ramach tego kryterium nie jest także oceniana pozytywnie skłonność pozbycia się kontroli nad uczuciami. Identyfikuje ona raczej takie kierowanie nimi, by były wyrażane odpowiednio i skutecznie. Krótko mówiąc, emocje, które wyrwywają się spod kontroli, mogą z rozsądnego pracownika zrobić nieracjonalnego. W konsekwencji kryterium Współdziałanie dotyczy następujących zagadnień:

- samoświadomości, czyli wiedzy o stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych,
- samoregulacji, w szczególności: panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami czyli samokontrola, utrzymywanie norm uczciwości i prawości, sumiennosc, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, innowacyjność;
- skłonności emocjonalnych, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie, czyli dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywa, optymizm,
- empatii, czyli uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, rozumienie, doskonałenie innych, nastawienie usługowe,
- umiejętności społecznych - umiejętność wzbudzania u innych pożądaných reakcji, czyli wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, tworzenie więzi, współpraca i współdziałanie, umiejętności zespołowe.

W perspektywie modelu kompetencji menadżera zmian kryterium *Współdziałanie* ma za zadanie określić zdolność systemu organizacyjnego do rozwoju kompetencji pracowniczych. Wskazać, na ile zespoły pracownicze badanego przedsiębiorstwa wytworzyły tzw. „środowisko aktywnej nauki”, w jakim stopniu procesy pracy umożliwiają rozbudowę kompetencji poszczególnych pracowników. W takim znaczeniu przyjmuje się, iż kompetencje pracownicze są pozyskiwane, przetwarzane i stosowane także na stanowiskach pracy. W świetle powyższych uwag przyjęto, iż kryterium syntetyczne współdziałanie zostanie uszczegółowione i scharakteryzowane przez następujące kryteria elementarne: zdolność do współpracy, umiejętność komunikowania się, umiejętność dzielenia się wiedzą.

4. Poziomy kryteriów oraz skale oceny kompetencji

W projektowanym modelu zastosowano metodę zdarzeń krytycznych, jako odniesienie ocenianych atrybutów kompetencji, umożliwiające identyfikację wyróżniających praktyk przejawianych przez pracownika. Zdecydowano także o stosowaniu ocen porównawczych (relatywnych), w szczególności przyznawanie stopni w poszczególnych kryteriach w odniesieniu do innych członków zespołu. Chodzi w tym względzie zwłaszcza o porównywanie z najlepszymi w komórce, dziale, pionie (analiza benchmarkingowa). Zdecydowano także o sprzężeniu oceny kompetencji z funkcją stanowiska pracy oraz wynikami pracownika osiągniętymi w przeszłości.

Przyjęto, iż każda z kompetencji oceniana jest w układzie czterech stopni oceny. Dla poszczególnych kryteriów elementarnych charakteryzujących kryteria syntetyczne, w szczególności: *Wiedzę i doświadczenie*, *Efektywność*, *Współdziałanie* przyjęto uniwersalny sposób interpretacji poszczególnych stopni oceny (zob. tab 3).

Tabela 3. Zuniwersalizowane poziomy oceny kryteriów kompetencji

Punkty	Poziom oceny	Opis
3	Znacznie powyżej oczekiwań Wzorowy (ekspert)	Ekspert: kompetencja przyswojone w stopniu doskonałym. Powszechnie uznany jako przykład dla innych. Ekspert (w danej grupie stanowisk) posiadający umiejętności uczeniainnych.
2	Powyżej oczekiwań – Wyższy (rozwojowiec)	Kompetencja przyswojone w stopniu bardzo dobrym. Bardzo dobra znajomość obszaru zadań zawodowych. Dobrze radzi sobie w nowych sytuacjach. Może być ekspertem dzięki opracowaniu niektórych projektów, większemu doświadczeniu lub odbyciu dodatkowych szkoleń.
1	Zgodnie z oczekiwaniami – Podstawowy (solidny)	Kompetencja przyswojona na poziomie pozwalającym na samodzielną realizację zadań zawodowych w normalnych warunkach pracy. W sytuacjach nowych lub zmiennych warunkach pracy wymaga wsparcia przełożonego.
0	Poniżej oczekiwań (stwarzający problemy)	Kompetencja przyswojone na poziomie poniżej oczekiwań. Konieczne podjęcie działań rozwojowych

Źródło: opracowanie własne

Każdy z poziomów oceny został zdefiniowany z perspektywy charakteru poszczególnych kryteriów oceny. W przypadku oceny „Wzorcowe – ekspert” i „Poniżej oczekiwań” kierownik musi ją uzasadnić, wskazując sytuacje decyzyjne i wydarzenia organizacyjne, które potwierdzają proponowany poziom oceny (metoda zdarzeń krytycznych).

Ocena poszczególnych kryteriów syntetycznych kompetencji pracowniczych dokonywana jest poprzez zsumowanie punktów, jakie dany pracownik otrzymał poprzez ocenę poszczególnych kryteriów elementarnych charakteryzujących dane kryterium syntetyczne. Na podstawie uzyskanych w ten sposób punktów z oceny poszczególnych kryteriów syntetycznych można zakwalifikować pracownika do odpowiedniego poziomu oceny, a na tej podstawie ustalić końcową ocenę kompetencji pracownika. W ustaleniu ilości punktów odpowiadających poszczególnym poziomom kryteriów elementarnych, syn-

tetycznych, jak również finalnym kompetencjom zastosowano metodę szacunku ekspertów, technikę uściślenia krokowego, jak również wnioskowania przybliżonego.

Zaprojektowany model oceny kompetencji menadżera zmian został poddany weryfikacji poprzez pilotażową ocenę kompetencji pracowników wytypowanej jednostki organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Bezpośrednim celem pilotażowego sprawdzenia modelu było zatem:

- sprawdzenie zgodności zidentyfikowanych komponentów kompetencji pracowniczych dla stanowisk administracyjnych mających odwzorowania w kryteriach syntetycznych i elementarnych proponowanego modelu,
- zweryfikowanie istotności poszczególnych kryteriów syntetycznych i elementarnych,
- ocenę czytelności, kompletności, zupełności i rozłączności analitycznych kluczy oceny poszczególnych kryteriów, poprzez weryfikację liczby stopni charakteryzujących poszczególne kryteria, sposobu ich interpretacji, a zwłaszcza możliwości ich diagnozy w odniesieniu do ocenianych pracowników.

Mając na uwadze powyższe cele, zasadniczym zadaniem w ramach tego przedsięwzięcia było wytypowanie stanowisk do pilotażowego zweryfikowania modelu. Dobór stanowisk do pilotażu został zdeterminowany tym, aby zbiór stanowisk wytypowanych do pilotażu oddał specyfikę pracy w przedsiębiorstwie oraz obejmował zbiór wszystkich stanowisk w ramach wytypowanej komórki organizacyjnej. W ten sposób do badań pilotażowych wytypowano jedną z komórek organizacyjnych podsystemu zarządzania.

W prowadzonych badaniach pilotażowych zastosowano metodę wywiadu oraz dyskusji, w szczególności osoba oceniającą był kierownik komórki, który poprzez prowadzony wywiad i dyskusję dokonywał oceny kompetencji podległych pracowników. Podstawowym narzędziem umożliwiającym wycenę, oprócz opisu modelu przedłożonego kierownikowi, był arkusz diagnostyczny.

5. Zakończenie

Na podstawie zaprezentowanych wyników pilotażowej oceny kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania można przyjąć, że opracowany model jest poprawny pod względem jego zupełności. Zdiagnozowano także poprawny rozkład ocen kompetencji w zakresie zarówno kryteriów syntetycznych, jak i całościowych ocen kompetencji pracowników. Przeprowadzone wywiady pokazały, iż model jest zrozumiały oraz czytelny dla użytkowników. Kluczową zmianą, na jaką zdecydowano się po przeprowadzeniu badań pilotażowych była zmiana skal, w szczególności większe zaakcentowanie pozytywnego charakteru modelu ocen kompetencji. Stąd przyporządkowano najniższemu stopniowi w każdym kluczu syntetycznym i analitycznym pkt. 1, w wyniku czego zwiększono punkty dla poszczególnych poziomów oceny w kluczach analitycznych oraz poziomach oceny kryteriów syntetycznych kompetencji pracowniczych. W wyniku pilotażu zmodyfikowano także arkusz oceny okresowej kompetencji pracowników, tak aby z jednej strony ułatwić kierownikom dokonywanie ocen kompetencji pracowniczych, z drugiej zaś projektowany system mógł podlegać automatyzacji i wsparciu technologiami informacyjno-komunikacyjnymi.

Ocena kompetencji pracowniczych, a w szczególności kompetencje menadżera zmian powinna uwzględniać aspekt pozytywny. Dodatkowo powinien być wykorzystywany w celu identyfikacji tempa rozbudowy kompetencji pracowniczych, co w zestawieniu z opracowanymi profilami kompetencyjnymi stanowisk organizacyjnym pozwala określić i zobiektywizować możliwości awansu poszczególnych pracowników. Dodatkowo wyniki ocen kompetencyjnych mogą być stosowane także przy decyzjach podwyszkowych, w szczególności dotyczących płacowego awansu poziomego w ramach danej kategorii zaszerogowania. Stąd też zobiektywizowany i zparametryzowany system ocen kompetencji pracowniczych może stanowić istotny element realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.

Literatura

1. Brundrett M., *The Question of Competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigms*, "School Leadership & Management", 2000, Vol. 20, Nr 3.
2. Jabłoński M., *Kompetencje a role współczesnego menadżera /W:/ Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, red. Naukowa: I. Bednarska-Wnuk, J. M. Michalak, I. Świątek-Barylska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 57-66.
3. Kagitcibasi C., *Psychology and human competence development*, "Applied Psychology: An International Review", 2002, Vol. 51, Nr 1.
4. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
5. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie – sekrety, sukcesy i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
6. Perechuda K., *Zarządzanie organizacją. Metody-techniki-procedury*, Leopoldinum, Wrocław 1997, s. 78].
7. *Podstawy organizacji i zarządzania*, Red. Naukowa: M. Romanowska, Difin, Warszawa 2002.
8. Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku /W:/ Organizacja przyszłości*, red. Naukowa: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 181-192.
9. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
10. Szczepanik E., *Wybrane komponenty kapitału ludzkiego i ich oddziaływanie na zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Humanizacja Pracy”, 2002, Nr 1-2.
11. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999,

Summary

FRAMEWORK MODEL OF CHANGE MANAGER'S COMPETENCE EVALUATION

The aim of this study is to present a model for assessing the competence of the change manager. In the framework of the so-defined plans paper shown normatives of work dynamics of the modern manager, presented the synthetic and elementary criteria competence of change manager, as well as general assumptions about levels of criteria and rating scales of competence change manager.

Beata Kulisa

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Maria Sierpińska

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

KIERUNKI ZMIAN W OBSZARZE PŁACY MINIMALNEJ ORAZ ICH SKUTKI

Streszczenie

W rozdziale poruszony został problem tempa wzrostu płac minimalnych w Polsce na tle wzrostu średnich płac w sektorze przedsiębiorstw i w poszczególnych województwach. Płace minimalne w okresie 2009-2015 rosły szybciej niż płace średnie. W literaturze podkreśla się szereg negatywnych skutków szybkiego wzrostu płac minimalnych jakie obserwuje się w Polsce w ostatnim okresie i jaki jest prognozowany na kolejne lata. Do głównych z nich należy wzrost bezrobocia. Jednak dane statystyczne dotyczące wzrostu płac minimalnych i stopy bezrobocia nie wskazują jednoznacznie na zachodzenie takiej zależności. Poziom bezrobocia w Polsce zależy oprócz płac od szeregu czynników mikro-i makroekonomicznych. Podstawowe z nich to koniunktura gospodarcza w Unii Europejskiej zwłaszcza w Niemczech, elastyczność rynku pracy, poziom zasiłków dla bezrobotnych, wysokość podatków, stabilność prawa, sposoby aktywizacji osób bezrobotnych i inne.

* * *

1. Wprowadzenie

Problem wielkości płacy minimalnej w Polsce wywołuje szereg dyskusji. Pojawia się wiele argumentów za i przeciw w ustalaniu płacy minimalnej przez państwo i systematycznemu podnoszeniu jej poziomu. Główną przesłanką przemawiającą za ustalaniem poziomu płacy minimalnej jest potrzeba określenia minimalnych wymagań jakie stawia się przedsiębiorcy zatrudniającego pracowników. Pewien racjonalnie ustalony poziom płacy minimalnej jest bowiem warunkiem godnej pracy i poszanowania pracownika. Przedsiębiorca powinien wypracować taką wartość dodaną, która zapewni pracownikom najniższe wynagrodzenie. Oprócz pracowników w podziale wartości dodanej partycypują budżet, dawcy kapitału i przedsiębiorstwo, które powinno nie tylko zapewnić reprodukcję prostą wykorzystywanego majątku, ale także wypracować taką wartość nadwyżki finansowej, aby zyski zatrzymane pozwalały na jego rozwój.

W Polsce obowiązuje jednolity poziom płacy minimalnej w całym kraju, jednak siła nabywcza takiej płacy jest mocno zróżnicowana. Różna też jest siła motywacyjna płacy minimalnej w poszczególnych sektorach gospodarki oraz w poszczególnych regionach Polski. W artykule zaprezentowano zmiany w obszarze płacy minimalnej oraz relacji między płacą minimalną a średnimi wynagrodzeniami w poszczególnych województwach Polski. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie czy kształtowanie płacy minimalnej w relacji do tych wynagrodzeń nie byłoby racjonalniejszym rozwiązaniem niż obowiązujące obecnie. Brak regionalnego zróżnicowania płacy minimalnej może wywoływać negatywne skutki dla rynku pracy. W regionach wysokiego bezrobocia i niskich płac średnich, płaca minimalna jest zbliżona do płacy godziwej. W regionach wysokich płac średnich minimalne wynagrodzenie nie motywuje do pracy. W obliczeniach relacji między płacą minimalną a średnimi wynagrodzeniami w poszczególnych województwach w Polsce posłużono się danymi zaczerpniętymi z roczników statystycznych.

2. Funkcje płac

Płaca jest kategorią złożoną i może być rozpatrywana w aspekcie ekonomicznym, psychologicznym i społecznym. Często podnoszony jest także aspekt prawny ze względu na rozstrzygnięcia dotyczące płac w kodeksie pracy, czy też innych szczegółowych przepisach prawnych. Stąd też w literaturze, stosownie do przyjętego do klasyfikacji aspektu wymienia się różne jej funkcje. W naukach ekonomicznych przeważa podział funkcji płac na motywacyjną, dochodową, kosztową, społeczną i rynkową. Z punktu widzenia problemu kształtowania płacy minimalnej zwrócić należy uwagę na istotne sprzeczności występujące między funkcją dochodową i kosztową.

Wynagrodzenie za pracę stanowi dochód pracownika przeznaczony na utrzymanie jego irodziny. Pracownik jest zatem zainteresowany maksymalizacją tego dochodu, zaś pracodawca z tego względu że płace są dla niego kosztem, minimalizacją bądź racjonalizacją stosownie do sytuacji rynkowej podmiotu gospodarczego. Pracownik osiąga dochody w zamian za realizację zadań jakie stawia przed nim pracodawca. Poprzez płacę skłania się więc ludzi do podejmowania pracy i wzrostu jej produktywności co wyraża się w motywacyjnej funkcji płac. Wynagrodzenia są głównym narzędziem motywowania ludzi do pracy, chociaż ich rola nie jest jednakowa we wszystkich grupach społeczno- zawodowych. Odpowiednie do warunków rynkowych wynagradzanie może więc skłonić pracowników do wzrostu efektywności i dynamicznego rozwoju jednostki organizacyjnej.

Wielkość wynagrodzenia nie może kształtować się poniżej kosztów utrzymania. Poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń musi odpowiadać systemowi wartości i oczekiwań występujących w danym kraju, społeczności czy grupie zawodowej. Względy te stanowią o istocie społecznej funkcji wynagrodzeń. Rodzi ona co najmniej wymogi¹:

- ustalania wynagrodzenia minimalnego na poziomie, który wespół z innymi dochodami pracowniczego gospodarstwa domowego będzie zapobiegać ubóstwu pracownika i jego rodziny,
- ochrony wynagrodzeń realnych, w tym w szczególności płacy minimalnej,
- zapobiegania konfliktom społecznym na tle wynagrodzeń oraz ich rozwiązywania,
- zapobiegania nadmiernym, nieuzasadnionym rozpiętościom wynagrodzeń, czyli ich nierównościami.

Im większe jest znaczenie funkcji społecznej, tym bardziej egalitarny jest system wynagrodzeń. Natomiast przywiązywanie większej wagi do motywacyjnej funkcji wynagrodzeń prowadzi zazwyczaj do większej ich dyferencjacji. Sztuka polega na rozsądnym kojarzeniu obu tych funkcji pisze S. Borkowska, a waga każdej z nich zależy od przyjętego modelu wynagrodzeń i jego uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych².

¹ S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 29

² S. Borkowska, *op.cit.*, s.29

Znaczenie funkcji dochodowej dla pracownika jest w dużej mierze uzależnione od wysokości otrzymywanego wynagrodzenia, liczby osób w rodzinie oraz kosztów utrzymania. Dla osób o wysokich zarobkach funkcja dochodowa nie ma aż tak dużego znaczenia jak dla pracowników o niskich płacach. Niska płaca nie pozwalająca na zaspokojenie podstawowych potrzeb pracownika i jego rodziny ma niekorzystny wpływ na stosunek pracownika do pracy i do danej jednostki. Z punktu widzenia organizacji wadą niskich płac jest to, że nie można pracownikowi stawiać wysokich wymagań co może powodować niską produktywność pracowników i obniżyć jakość realizowanych produktów. W modelowaniu dochodowej funkcji płacy pożądane byłoby, jak pisze Z. Sekuła, uwzględnienie następujących celów cząstkowych³:

- zaspokojenie na podstawowym (minimalnym) poziomie potrzeb materialnych pracowników, a w przypadku części z nich – również rodziny,
- przeciwdziałanie poszukiwaniu przez pracowników dodatkowych źródeł dochodu poza daną organizacją, w tym pracy na czarno,
- zapobieganie wyczerpującej samoeksploatacji pracowników przez zbyt intensywną pracę lub wykonywanie jej w zbyt wielu miejscach,
- ograniczenie konfliktów na tle wynagrodzeń.

Niskie wynagrodzenia bezdyskusyjnie nie tylko nie spełniają realizacji funkcji dochodowej ale działają demotywująco na pracowników zwłaszcza w porównaniu z płacami średnimi w danym regionie. Dla motywowania pracowników niezbędne jest zróżnicowanie płac między pracownikami. Przy niskich wynagrodzeniach trudno jest ten cel osiągnąć. Na stopień spełnienia funkcji dochodowej przez płace niewątpliwie wpływ ma wysokość płacy minimalnej, ilość członków modelowej rodziny (najczęściej cztery osoby) oraz struktura koszyka dóbr przyjmowana do ustalenia wskaźnika wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych (CPI). Wskaźnik ten wyznacza bowiem w dużym stopniu poziom płac realnych.

Przedsiębiorcy przywiązują większą wagę do kosztowej funkcji płac, gdyż płace są traktowane przez nich jako główny czynnik kształtowania wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Taka sytuacja występuje szczególnie w sektorach wysoko pracochłonnych. Celem funkcji kosztowej jest określenie takiego poziomu wynagrodzeń w firmie, aby była ona konkurencyjna na rynku. Należy jednak zwrócić uwagę na szersze traktowanie kategorii kosztów wynagrodzeń w kontekście inwestycji w kapitał ludzki. Opłacenie pracownika to swoistego rodzaju inwestycja, która wymaga nakładów. Firma oczekuje, że w określonym terminie inwestycja ta przyniesie zyski.⁴

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi do głównych funkcji według S. Borkowskiej należą⁵:

- przyciąganie odpowiednich pracowników,
- utrzymywanie ich w organizacji, czyli zapobieganie odpływowi kompetentnych i pożądanych pracowników,
- pobudzanie pracowników do osiągania dobrych efektów pracy,
- rozwój pracowników – poszerzanie zakresu ich wiedzy i umiejętności, uczenie nowych zachowań (np. ze względu na zastosowanie nowych technologii).

Rola ostatniej z wymienionych funkcji systematycznie rośnie ze względu na wzrost znaczenia wiedzy i kompetencji jako kluczowych czynników pozycji konkurencyjnej firm i pracowników na rynku. Wzrost konkurencji na rynkach międzynarodowych, zwłaszcza ze strony międzynarodowych koncernów, narzuca bowiem konieczność uczenia się przez całe życie zawodowe.

³ Z. Sekuła, *Struktury wynagradzania pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s.28

⁴ *Zarządzanie kadrami*, Red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s.188

⁵ S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s.31

3. Zasadność wzrostu płac minimalnych

W 2014 roku 1,3 mln osób otrzymywało w Polsce płacę minimalną, z czego 89,3 tys. osób pobierało obniżoną płacę minimalną. W roku tym 16,4 mln osób było aktywnych zawodowo a 687 tys. zatrudnionych miało staż zawodowy krótszy niż rok. Struktura osób otrzymujących wynagrodzenie minimalne według wieku kształtowała się następująco:⁶

- 15-24 lat 27,9%,
- 25 -34 lat 10,1%,
- 35-44 lat 10,0%,
- 45- 54 lat 10,5%,
- 55 – 64 lat 13,3%,
- 65 i więcej 20,4%.

Z powyższych danych wynika iż stosunkowo wysoki odsetek pracujących za mniej niż minimalne wynagrodzenie był wśród osób poniżej 25 roku życia (27,9%) oraz powyżej 65 roku życia, tj., (20,4%), przy średniej dla całej populacji pracujących wynoszącej w 2013 roku 12,1%. Ponadto za mniej niż płacę minimalną bardzo często pracują pracownicy jedynie o podstawowych kwalifikacjach. W 2013 roku minimalne wynagrodzenie pobierało 27,7% zatrudnionych z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym, 16,9% z wykształceniem zawodowym, 15% z wykształceniem ogólnokształcącym, 10,8% ze średnim zawodowym i policealnym oraz 3,8% z wykształceniem wyższym. Dane statystyczne wskazują także, że za mniej niż płacę minimalną, około trzykrotnie częściej pracują osoby zatrudnione w oparciu o umowy czasowe niż na czas nieokreślony. W 2013 roku 58% zarabiających poniżej płacy minimalnej stanowiły kobiety pracujące na umowy czasowe.⁷

W 2016 roku zostały wprowadzone zmiany do rozwiązań odnoszących się do płacy minimalnej. Dotyczą one zatrudnionych na umowach cywilno-prawnych. Najważniejsze rozwiązania prawne dotyczące płac minimalnych w umowach cywilnoprawnych obejmują:⁸

- wprowadzenia 12 złotowej stawki godzinowej dla zleceniobiorców i samozatrudnionych świadczących usługi osobiście,
- obowiązku ewidencjonowania godzin pracy zleceniobiorców i samozatrudnionych świadczących usługi osobiście,
- sankcji za naruszenie przepisów (wynagrodzenie poniżej stawki lub brak ewidencji) oraz wzmocnienie uprawnień kontrolnych Państwowej Inspekcji Pracy,
- wprowadzenie zasady, że w pierwszym roku pracy zatrudnionym przysługuje 100%, a nie 80% minimalnego wynagrodzenia.

Wprowadzenie minimalnej stawki godzinowej do umów- zleceń oceniane jest raczej pozytywnie. Pozwoli ona podnieść jakość świadczonych usług w branżach o niskich wynagrodzeniach zatrudniających pracowników o niskich kwalifikacjach. Należą do nich firmy ochroniarskie, gastronomiczne, czy też firmy zajmujące się utrzymaniem czystości. Firmy te będą mogły podnosić kwalifikacje pracowników. Jednak wszelkie zmiany powinny być wprowadzane od nowego roku, nie zaś w trakcie roku bieżącego. Podwyżki wynagrodzeń mogą doprowadzić w niektórych małych firmach do strat, gdyż podpisały one umowy na świadczenie usług na cały rok, zatem ich zmiana może być trudna.

Jednak ogórné ustalenie minimalnej stawki godzinowej dla umów zleceń i samozatrudnienia może negatywnie odbić się na wskaźniku zatrudnienia kobiet. Z badań przeprowadzonych przez Instytut Badań Strukturalnych wynika, że wśród osób otrzymujących najniższe wynagrodzenie przeważają kobiety. One

⁶ A. Kamińska, P. Lewandowski, *Wpływ płacy minimalnej na rynek pracy o znacznym odsetku zatrudnienia czasowego*, IBS, http://ibs.org.pl/app/uploads/2015/10/IBS_Working_Paper_07_2015_streszczenie_pol.pdf, (dostęp 15.05.2015)

⁷ A. Kamińska, P. Lewandowski, *op. cit.*, (dostęp 15.05.2015)

⁸ Ł. Guza, *Stawka godzinowa z opóźnieniem*, „Dziennik Gazeta Prawna”, dodatek Kadry i płace, z dnia 14 marca 2016 roku, nr 50 (4197), s. B 10

są także częściej zatrudniane na umowach czasowych. Nie jest to jednak dyskryminacja ze względu na płeć, ale pochodna struktury rynku pracy. Kobiety o niskich kwalifikacjach najczęściej otrzymują stawki zbliżone do płacy minimalnej. Ponieważ wynagrodzenia w związku z wprowadzeniem minimalnej stawki godzinowej wzrosną, mniej osób otrzyma wyższą płacę za dotychczas wykonywaną pracę⁹.

Zaznaczyć należy ponadto, że osoby pracujące na umowach cywilnoprawnych nie mają przywilejów wynikających z kodeksu pracy, dlatego kobiety będące w ciąży także teraz nie mają ochrony przed zwolnieniami. Wprowadzenie stałej stawki godzinowej może postawić pracodawców przed koniecznością wypowiedzania tego typu umów kobietom. Wiele z nich ze względu na zobowiązania związane z życiem rodzinnym nie jest w pełni dyspozycyjnych. Kobiety są w dużo gorszej sytuacji na rynku pracy, krócej pracują bowiem nadal korzystają z możliwości wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Pracodawcy mając zatem możliwość szkolenia mężczyzny i kobiety, raczej wybiorą mężczyznę bowiem ten będzie dłużej związany z firmą. Nie ma to nic wspólnego z dyskryminacją ze względu na płeć¹⁰.

4. Kierunki zmian płacy minimalnej w Polsce w latach 2009-2015

Płaca minimalna powinna wyrażać najniższą akceptowaną społecznie cenę pracy pracownika. Decyzje o wysokości płacy minimalnej uzgadniane są w Komisji Trójstronnej, przy uwzględnieniu propozycji przedłożonej przez rząd. Gdy komisja nie może dojść do porozumienia, rząd podejmuje decyzję samodzielnie. Począwszy od 2003 roku płaca minimalna nie może być niższa niż płaca z roku poprzedniego powiększona o prognozowany wzrost cen konsumpcyjnych (CPI). Od 2006 roku, jeśli płaca minimalna jest niższa niż 50% przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce, w roku następnym powinna zostać podniesiona o co najmniej 2/3 prognozowanego tempa nominalnego wzrostu PKB.¹¹ Przyjęcie takiego rozwiązania spowodowało obserwowane przyspieszenie wzrostu płacy minimalnej.

Dynamikę płacy minimalnej w okresie 2009-2015 prezentują dane zamieszczone w tabeli 1.

Tabela 1: Dynamika płacy minimalnej oraz średnich miesięcznych wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw w latach 2009- 2015

Lata	Płaca minimalna	2009 = 100, %	Tempo zmian, %	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw	2009 = 100, %	Tempo zmian, %	Udział płacy minimalnej w płacy średniej	Stopa bezrob.
2009	1276	100,0	-	3102	100,0	-	41,1	12,1
2010	1317	103,2	3,2	3224	103,3	3,3	40,8	12,4
2011	1386	108,6	5,2	3404	108,4	4,9	40,7	12,5
2012	1500	117,6	8,2	3531	112,1	3,4	42,5	13,4
2013	1600	125,4	6,7	3660	115,4	2,9	43,7	13,4
2014	1680	131,7	5,0	3777	119,7	3,7	44,5	11,4
2015	1750	137,1	4,2	3900	123,4	3,5	44,9	9,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.wynagrodzenia.pl (dostęp 20.04.2015) oraz <http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/>, (dostęp 12. 04. 2016)

⁹ B. Wiktorowska, *Minimalna stawka groźna dla kobiet*, „Dziennik Gazeta Prawna”, z 2 lutego 2016, nr 21, s. B11

¹⁰ A. Kamińska, P. Lewandowski, *The effects of minimum wage on a labour market with high temporary employment*, IBS Working Paper 07/2015, s. 8-9.

¹¹ A. Kamińska, P. Lewandowski, *Wpływ płacy minimalnej na rynek pracy o znacznym odsetku zatrudnienia czasowego*, IBS, http://ibs.org.pl/app/uploads/2015/10/IBS_Working_Paper_07_2015_streszczenie_pol.pdf (dostęp 15.05.2016)

W latach 2009-2015 wyraźnie wyższa była dynamika wzrostu płac minimalnych w polskiej gospodarce niż płac średnich. Płace minimalne wzrosły w tym okresie o 37,1% zaś płace średnie wzrosły tylko o niecałe 24,0%. Zależność tą wyraźnie pokazuje roczne tempo wzrostu płacy minimalnej. W 2012 roku płace minimalne wzrosły aż o 8,2% w relacji do roku poprzedniego przy 3,4% wzroście płac średnich. W kolejnym roku płace minimalne wzrosły o 6,7% zaś płace średnie tylko o 2,9%. Spowodowało to wzrost udziału płacy minimalnej w płacy średniej z 41,1% w roku 2009 do prawie 45,0% w ostatnim roku badanego okresu. Jednak poziom płacy minimalnej odbiega od płacy godziwej. W literaturze przyjmuje się, że płaca godziwa to 60,0% średniej płacy w gospodarce. Wynagrodzenie godziwe sytuuje się na styku wartości ekonomicznych, kulturowych i społecznych. Wiąże się to z przyjętą w Unii Europejskiej filozofią zarządzania, jak też z promowanymi w Unii wartościami oraz systemem społeczno-politycznym. Artykuł 13 polskiego kodeksu pracy dotyczący płacy godziwej jest jednak tak ogólnikowy, że do niczego firmy nie zobowiązuje poza obowiązkiem respektowania minimalnego wynagrodzenia¹². Kodeksowe zobowiązanie do realizacji zasady płacy godziwej jest realizowane w Polsce tylko odniesieniu do stanowisk o kluczowym znaczeniu – menedżerów, specjalistów. W przypadku pozostałych stanowisk jest to kwestia przyszłości.¹³

Aby racjonalnie ocenić poziom płacy minimalnej na tle płac średnich trzeba jednak zwrócić uwagę na sposób ustalania średniej płacy w polskiej gospodarce.¹⁴ Do ustalenia jej poziomu nie uwzględnia się płac mikro- i małych firm zatrudniających nie więcej niż 9 osób. W firmach tych dopiero rozpoczynających działalność gospodarczą wynagrodzenia są znacznie niższe niż w dużych podmiotach gospodarczych zatrudniających wysoko kwalifikowaną kadrę. Małe firmy mają zazwyczaj charakter usługowy a wynagrodzenia w usługach są znacznie niższe niż w sektorze produkcyjnym. Lepszym wyznacznikiem wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw jest mediana płac.

W latach 2009 – 2015 we wszystkich województwach płace średnie wzrosły powyżej 20%. Biorąc pod uwagę dynamikę wzrostu płac województwa można podzielić na trzy grupy.

Do pierwszej z nich można zaliczyć województwa, w których płace wzrosły powyżej 30,0% lecz wzrost ten był niższy niż wzrost płacy minimalnej.

W drugiej grupie województw płace wzrosły w przedziale 25 -30%. Są to województwa wielkopolskie (29,7%), lubelskie (28,8%), zachodniopomorskie (28,4%), warmińsko-mazurskie (27,1%), dolnośląskie (26,9%) opolskie (26,9) oraz śląskie (25,7%) i lubuskie (25,0%). Poniżej 25,0% wzrosły płace w kujawsko-pomorskim (24,3%), mazowieckie (22,6), podkarpackie (22,5%), podlaskie (20,0%) świętokrzyskie (23,3%). We wszystkich tych województwach (poza mazowieckiem) udział płacy minimalnej w wynagrodzeniu średnim wynosił ponad 50%. W województwach tych niski wzrost wynagrodzeń powiększył dysproporcje płacowe między województwami.

¹² Kodeks pracy 2016, § 78 <http://kodeks-pracy.org/III-wynagrodzenie-za-prace-i-inne-swiadczenia/wynagrodzenie-za-prace> (dostęp 20.05.2016)

¹³ *Zarządzanie respektujące wartości – Raport z badań*, Red. A. Herman, T. Oleksyn, J. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s.62

¹⁴ Średnie wynagrodzenie nie odzwierciedla rzeczywistych wynagrodzeń w Polsce. Jego sposób obliczania jest zniekształcony kilkoma czynnikami. Po pierwsze GUS zbiera dane z podmiotów zatrudniających powyżej 9 osób. Zatem nie uwzględnia się danych z najmniejszych firm – w lutym w przedsiębiorstwach zatrudniających 10 osób i więcej pracowało niemal 5,5 mln osób. Biorąc pod uwagę, że na koniec 2015 roku pracujących ogółem w Polsce było ponad 16 mln osób, to można szacować, że dane na temat przeciętnego wynagrodzenia zbierane są od ok. 40 proc. pracujących. Po drugie GUS podaje zawsze dane brutto. Miesięczne dane uwzględniają także różnego rodzaju premie, wypłaty zysku, nadgodziny itp. Po trzecie wzrost płac podawany przez GUS oznacza wzrost nominalny. Realny wzrost płac występuje tylko wtedy gdy nominalny wzrost wynagrodzeń jest większy od inflacji mierzonej wskaźnikiem CPI. Po czwarte przeciętne miesięczne wynagrodzenie liczone jest jako średnia ze wszystkich badanych wynagrodzeń. Oznacza to, że osoby o wysokich wynagrodzeniach mają większy wpływ na kształtowanie się tego wskaźnika, niż osoby o niskich dochodach. <http://www.forbes.pl/co-oznacza-srednia-placa-srednia-krajowa-i-jak-ja-interpretowac,artykuly,144689,1,1.html> (dostęp 25.06.2016)

Tabela 2: Dynamika średniego wynagrodzenia brutto w poszczególnych województwach w latach 2009 – 2015

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Dynamika,% 2009=100
Dolnośląskie	3086	3212	3375	3504	3655	3815	3915	126,9
Kujawsko-pomorskie	2657	2756	2907	3033	3164	3273	3303	124,3
Lubelskie	2728	2923	3667	3204	3306	3413	3514	128,8
Lubuskie	2640	2755	2904	3034	3115	3247	3301	125,0
Łódzkie	2712	2878	3053	3194	3316	3419	3658	134,9
Małopolskie	2862	2974	3134	3261	3373	3486	3664	128,0
Mazowieckie	3916	4032	4244	4376	4515	4657	4802	122,6
Opolskie	2794	2947	3049	3172	3282	3426	3545	126,9
Podkarpackie	2617	2753	2888	3025	3147	3266	3205	122,5
Podlaskie	2722	2854	3003	3144	3259	3349	3266	120,0
Pomorskie	3068	3138	3315	3456	3596	3747	4000	130,4
Śląskie	3186	3307	3554	3630	3786	3862	4006	125,7
Świętokrzyskie	2662	2793	2942	3070	3166	3245	3283	123,3
Warmińsko-mazurskie	2606	2722	2863	2996	3107	3223	3312	127,1
Wielkopolskie	2805	2947	3101	3219	3336	3422	3639	129,7
Zachodniopomorskie	2772	2886	3041	3179	3299	3402	3559	128,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik statystyczny województw 2009*, GUS Warszawa 2010, s. 312, *Rocznik statystyczny województw 2010*, GUS Warszawa 2011, s. 324, *Rocznik statystyczny województw 2011*, GUS Warszawa 2012, s. 338, *Rocznik statystyczny województw 2012*, GUS Warszawa 2013, s. 334, *Rocznik statystyczny województw 2013*, GUS Warszawa 2014, s. 322, *Rocznik statystyczny województw 2014*, GUS Warszawa 2015, s. 320 oraz www.wynagrodzenia.pl (dostęp 05.04. 2016)

Zauważyć należy, że szybciej rosły płace w województwach, w których średnie wynagrodzenie było niższe niż średnie krajowe i których płace były relatywnie niskie. Najniższe średnie wynagrodzenie występuje w województwach: podkarpackim, w którym płaca średnia w 2015 roku stanowiła 82% średniej w sektorze przedsiębiorstw oraz podlaskim, w którym płaca ta stanowiła 83,7%.

Analizując dane zawarte w tabeli 3 należy zauważyć, że obecnie płaca minimalna stanowi 45% średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw. W kilku województwach o niskich płacach średnich, udział płacy minimalnej w płacy średniej jest znacznie wyższy niż udział tej płacy w średniej krajowej. W sześciu województwach udział płacy minimalnej w płacy średniej wynosi powyżej 50%. Są to województwa: kujawsko-pomorskie (53%), lubuskie (53%), podkarpackie (54,6%) pomorskie (53,6%), świętokrzyskie (53%) oraz warmińsko-mazurskie (52,8%). W województwach tych udział płacy minimalnej w średniej krajowej jest najbardziej zbliżony do płacy godzinowej stanowiącej 60% płacy średniej. W drugiej grupie mieszczą się województwa, w których udział płacy minimalnej w średniej płacy w sektorze przedsiębiorstw kształtuje się w granicach 45-50%. Są to województwa: lubelskie (49,8%), łódzkie (47,8%), małopolskie (47,8%), opolskie (49,4%), wielkopolskie (48,1%) i zachodniopomorskie (49,2%). Trzecia grupa to województwa, w których udział płacy minimalnej w średniej płacy jest poniżej średniego wskaźnika w kraju. Należą tu województwa: dolnośląskie (44,7%), mazowieckie (36,4%), pomorskie (43,8%), śląskie (43,7%). Gdyby przyjąć zatem zróżnicowanie regionalne minimalnego

Tabela 3: Udział płacy minimalnej w średnim wynagrodzeniu brutto według województw w latach 2009 - 2015

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	udział płacy minimalnej, %						
Udział płacy minimalnej w średnim wynagrodzeniu w sektorze przedsiębiorstw	41,1	40,8	40,7	42,5	43,7	44,5	44,9
Dolnośląskie	41,3	41,1	41,1	42,8	43,8	44,0	44,7
Kujawsko-pomorskie	48,1	47,8	47,7	49,5	50,6	49,2	53,0
Lubelskie	46,8	45,1	37,8	49,4	48,4	49,2	49,8
Lubuskie	48,3	47,8	47,7	49,4	51,4	51,7	53,0
Łódzkie	47,1	45,8	45,4	47,0	48,3	49,1	47,8
Małopolskie	44,6	44,3	44,2	46,0	47,4	48,2	47,8
Mazowieckie	32,6	32,7	32,7	34,3	35,4	36,1	36,4
Opolskie	45,7	44,7	45,5	47,3	48,8	49,0	49,4
Podkarpackie	48,8	47,8	48,0	49,6	50,8	51,4	54,6
Podlaskie	46,9	46,1	46,2	47,7	49,1	50,2	53,6
Pomorskie	41,6	42,0	41,8	43,4	44,5	44,8	43,8
Śląskie	40,1	39,8	39,0	41,3	42,3	43,5	43,7
Świętokrzyskie	47,9	47,2	47,1	48,9	50,5	51,8	53,3
Warmińsko-mazurskie	49,0	48,4	48,4	50,1	51,5	52,1	52,8
Wielkopolskie	45,5	44,7	44,7	46,6	48,0	49,1	48,1
Zachodniopomorskie	46,1	45,6	45,6	47,2	48,5	49,4	49,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik statystyczny województw...*, op. cit., s. 312, s. 324, s. 338, s. 334, s. 322, s. 320.

wynagrodzenia i ustalić jego wielkość na poziomie 45% wynagrodzenia średniego w danym województwie, to w zdecydowanej części (12 województw) wynagrodzenie minimalne spadłoby, natomiast tylko w czterech województwach nastąpiłby wzrost tego wynagrodzenia.

Minimalne wynagrodzenie w 2016 roku wynosi 1850 zł brutto, co stanowi 45,6% prognozowanego średniego wynagrodzenia na ten rok. Zakładany wzrost płacy minimalnej do 2000 zł brutto w 2017 roku i średniego wynagrodzenia do 4233 zł brutto, podniosą ten udział do 47,2%. Wzrost minimalnego wynagrodzenia do 2000 zł brutto miesięcznie, wpłynie również na wzrost minimalnego wynagrodzenia godzinowego osób zatrudnionych na umowie – zlecenia do 13 zł za godzinę. Do 2000 zł brutto wzrośnie także limit kwoty oskładkowania w ZUS kolejnych umów zawieranych przez jednego zleceniobiorcę z kilkoma firmami. Kolejnym skutkiem wzrostu minimalnego wynagrodzenia, będzie także wzrost limitu odprawy do 30 000 zł, wypłacanej zwalnianemu pracownikowi na podstawie ustawy o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników. Limit odprawy wynosi bowiem 15 krotność minimalnego wynagrodzenia. Wzrośnie też minimalne odszkodowanie za nierówne traktowanie i zadośćuczynienie za mobbing oraz molestowanie pracowników. Górna granica tych odszkodowań jest przyznawana przez sądy, ale w 2017 roku nie będą one mogły być niższe niż 2000 zł.¹⁵

¹⁵ M. Rzemek, *Pensja minimalna wzrośnie o 8%*, „Rzeczpospolita” z 15 czerwca 2016 roku, s.C6.

5. Skutki wzrostu płac minimalnych

Poglądy na temat skutków wzrostu płac minimalnych są podzielone. Najwięcej dyskusji wzbudza wpływ wzrostu płacy minimalnej na poziom bezrobocia. Krytycy wzrostu płacy minimalnej podnoszą argument, że narzucanie płacy minimalnej spowoduje wzrost bezrobocia. Część miejsc pracy dla pracowników nisko kwalifikowanych zniknie z rynku pracy. Nie oznacza to, że tracący pracę pracownicy przeniosą się do innych zakładów i uzyskają wyższe niż minimalne wynagrodzenie. Część z nich pozostanie bezrobotnymi, gdyż nie mają kwalifikacji potrzebnych do zdobycia wyżej płatnej pracy, część znajdzie pracę w szarej strefie a niewielka część znajdzie inne zatrudnienie na rynku pracy. Przedsiębiorcy w szarej strefie zaakceptują wprawdzie płace minimalne, ale ich pozycja konkurencyjna na rynku poprawi się, ponieważ nie odprowadzają oni do budżetu podatków. Stracą na tym przedsiębiorcy, którzy podnosząc wynagrodzenie do minimalnego podejmą próbę przeniesienia tego wzrostu na ceny swoich produktów. Spowoduje to, że produkty wytwarzane w szarej strefie będą bardziej konkurencyjne cenowo. Wyższa płaca minimalna może zatem przyczynić się do likwidacji części najniżej opłacanych miejsc pracy.

Wyniki analizy ekonometrycznej przeprowadzonej przez Instytut Badań Strukturalnych wskazują, że wzrost płacy minimalnej miał wpływ na wzrost bezrobocia. W okresie 2002-2013 przeciętnie 317 tys. osób w wieku od 15 do 54 lat traciło rocznie zatrudnienie. Z tego 37% przypadków utraty pracy można przypisać wpływowi płacy minimalnej, co daje 116 tys. osób rocznie. Ponadto podnoszenie płacy zmniejszało odsetek osób pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy oraz zmniejszyło przeciętny czas pracy. Znacznie silniejszym spadkiem wskaźników zatrudnienia reagowała grupa pracowników czasowych. Spośród wskazanych 116 tys. osób, tracących pracę na skutek zmian płacy minimalnej, 71% stanowili pracownicy czasowi (83 tys. osób rocznie). Na zmiany płacy minimalnej bardziej wrażliwe jest zatrudnienie kobiet niż mężczyzn. Szczególnie negatywnie dotknięte zmianami są kobiety pracujące na umowy czasowe. Kolejną grupą silnie dotkniętą zmianami płacy minimalnej są osoby młode. Przeciętnie 39% osób w wieku do 29 lat utraciło pracę na skutek podwyższenia minimalnego wynagrodzenia. Ponadto większość osób dotkniętych zmianami wysokości płacy minimalnej stanowiły osoby o niskich i średnich kwalifikacjach. Obserwacje te są zgodne z wynikami badań dla innych krajów, które to badania pokazują, że w następstwie wzrostu płacy minimalnej utratą pracy są zagrożeni przede wszystkim pracownicy młodzi oraz pracownicy niskokwalifikowani.¹⁶

Podobne obserwacje wpływu podwyżki płacy minimalnej na wzrost bezrobocia poczynili eksperci Banku Światowego. Jednym z argumentów przeciwko podnoszeniu płacy minimalnej jest według nich potencjalny wzrost bezrobocia. Z badań Banku Światowego wynika jednak, że wpływ wzrostu płacy minimalnej na poziom zatrudnienia jest wyższy w grupach wrażliwych - wśród osób młodych i wchodzących na rynek pracy oraz w słabo rozwiniętych gospodarczo regionach kraju. Według Banku Światowego wysokość płacy minimalnej na poziomie około 40% średniej krajowej nie niesie ze sobą większego ryzyka, ale powyżej tego poziomu rośnie ryzyko negatywnego wpływu na zatrudnienie, szczególnie w sytuacji spowolnienia gospodarczego. Zagrożona grupa to przede wszystkim osoby, które przed podniesieniem płacy minimalnej do wysokości 50% średniej krajowej zarabiałoby mniej - obecnie to około 22% zatrudnionych. Wpływ podnoszenia płacy minimalnej na zatrudnienie zależy jednak od wielu czynników, stąd ekonomiści Banku Światowego przeprowadzili dwie symulacje. W pierwszym, bardziej optymistycznym wariantcie stwierdzili, że podniesienie płacy minimalnej w Polsce może skutkować bezrobociem 2,5% osób z grupy wrażliwej, czyli 0,6% ogółu zatrudnionych (ok. 50 tys. osób). W drugim wariantcie pracę może stracić 7,5% osób z zagrożonej grupy, czyli 1,7% wszystkich pracujących

¹⁶ A. Kamińska, P. Lewandowski, *Wpływ płacy minimalnej na rynek pracy o znacznym odsetku zatrudnienia czasowego*, IBS, http://ibs.org.pl/app/uploads/2015/10/IBS_Working_Paper_07_2015_streszczenie_pol.pdf, (dostęp 15.05.2016)

(ok. 150 tys. osób). Najbardziej zagrożeni zwolnieniem to pracownicy tymczasowi, z krótkim okresem wypowiedzenia, aż 45% z nich zarabia mniej niż 50% średniej krajowej.¹⁷

Wyniki zaprezentowanych badań są jednak dyskusyjne w świetle danych statystycznych Polski (tabela 1). W 2012 roku płace minimalne wzrosły o 8,2% w relacji do roku poprzedniego, wzrosła też stopa bezrobocia z 12,5% do 13,4%. W 2013 roku wzrost płac minimalnych był niższy niż w 2012 roku zaś stopa bezrobocia pozostała na niezmiennym poziomie. W roku 2014 przy wzroście płacy minimalnej o 5% stopa bezrobocia spadła do 11,4%, zaś w roku następnym do 9,9% przy jednoczesnym wzroście płacy minimalnej o 4,2% w relacji do roku poprzedniego.

Wydaje się, że poziom bezrobocia w Polsce w dużo wyższym stopniu zależy od wielu innych czynników niż od poziomu płac. Są to przede wszystkim koniunktura w krajach Unii Europejskiej a zwłaszcza w Niemczech, od której zależy wielkość popytu i poziom eksportu. Popyt na produkty zarówno ze strony rynku wewnętrznego jak i rynków zagranicznych wpływa bowiem na wielkość inwestycji i tworzenie nowych miejsc pracy. Do czynników tych zaliczyć można ponadto elastyczność rynku pracy, poziom zasiłków dla bezrobotnych, wysokość podatków, stabilność prawa czy też sposoby aktywizacji osób bezrobotnych.

Podniesienie płacy minimalnej nie prowadzi do podniesienia ogólnego wzrostu płac, bo rosną jedynie zarobki najmniej zarabiających. Zmniejszają się za to nierówności płacowe. Według ekspertów Banku Światowego podniesienie płacy minimalnej w bardzo niewielkim zakresie może ograniczyć ubóstwo, gdyż ubóstwo dotyka przede wszystkim osób bezrobotnych - około 60%. ubogich nie pracuje. Pozostałe 40 proc. (pracujący biedni) to przede wszystkim samozatrudnieni. Są oni średnio trzy razy bardziej narażeni na ubóstwo niż pracobiorcy. Wśród ubogich znajdują się także dobrze zarabiający, ale będący jedynymi żywicielami rodziny. To najczęściej mężczyźni z rodzin wielodzietnych, w których kobiety opiekują się dziećmi.¹⁸ Kluczem do rozwiązania problemu ubóstwa wydaje się raczej podniesienie aktywności zawodowej kobiet, która w Polsce jest bardzo niską i szybki wzrost płacy minimalnej.

6. Zakończenie

Reasumując trzeba podkreślić, że ustalenie racjonalnego poziomu płacy minimalnej jest zagadnieniem trudnym. Decydenci muszą podejmować decyzje w tym obszarze przy równoczesnym uwzględnieniu argumentów za i przeciw podnoszeniu płacy minimalnej. Zbyt niski poziom płacy minimalnej spowoduje, że będzie miała ona demotywacyjny charakter i nie będzie skłaniać do podejmowania pracy w niektórych regionach Polski. Zbyt wysoka płaca minimalna spowoduje wprowadzienie zmniejszenia dysproporcji płacowych wśród pracowników, ale nie zwiększy siły motywacyjnej płac. Stąd negatywne skutki gospodarcze nadmiernego wzrostu płac minimalnych będą wyższe niż korzyści.

Wprowadzenie gwarancji minimalnego wynagrodzenia 12 zł za godzinę dla zatrudnionych na umowach cywilno-prawnych wydaje się być uzasadnione. Powstaje jednak pewne ryzyko, że umowy cywilno-prawne będą zastępowane cywilnymi kontraktami, zlecenia zostaną zastąpione umowami o dzieło. Objęcie kontraktów cywilno-prawnych minimalną stawką może naruszać zasadę swobody zawierania umów. Dodatkowo może zwiększyć się, szara strefa, która narusza konkurencyjność w gospodarce.

Istotną zmianą jaka została wprowadzona w obszarze płacy minimalnej to wzrost wynagrodzenia do 100% dla osób rozpoczynających pracę. Decyzja ta wydaje się być uzasadniona, gdyż płaca minimalna ma charakter socjalny, a potrzeby socjalne osób rozpoczynających pracę nie odbiegają od potrzeb

¹⁷ A. Rozwadowska, *Wyższa płaca minimalna bez wpływu na poziom bezrobocia?* <http://wyborcza.biz/biznes/1,147666,20209441,wyzsza-placa-minimalna-bez-wplywu-na-wzrost-bezrobocia.html#ixzz4D0XoRaRs>, dostęp (20.05.2016)

¹⁸ A. Rozwadowska, *Wyższa płaca minimalna...*, op. cit., (dostęp 20.05.2016)

pracowników zatrudnionych co najmniej rok. Jednak wprowadzona zmiana może pogłębiać problemy osób młodych na rynku pracy.

Regionalne zróżnicowanie płac minimalnych ustalane jako procent średniego wynagrodzenia w danym województwie pogłębiałyby problemy na rynku pracy. W wielu województwach płace minimalne musiałyby zostać obniżone, co nie byłoby korzystne dla pracowników. W niektórych województwach niski poziom płacy średniej wynika z niskich wynagrodzeń w usługach, w których jest zatrudniona znaczna część pracowników. W województwach uprzemysłowionych poziom średniego wynagrodzenia jest wyższy niż średnie wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw. W województwach tych poziom płacy minimalnej był znacznie wyższy niż w województwach o niskich średnich płacach i wysokim bezrobociu. Nie sprzyjałoby to w dłuższym okresie budowaniu kapitału ludzkiego w kraju.

Literatura

1. Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
2. Guza Ł., *Stawka godzinowa z opóźnieniem*, „Dziennik Gazeta Prawna”, dodatek Kadry i płace, z dnia 14 marca 2016, nr 50.
3. Kamińska A., Lewandowski P., *The effects of minimum wage on a labour market with high temporary employment*, IBS Working Paper 07/2015,
4. *Rocznik statystyczny województw 2009. 2010. 2011, 2012, 2013, 2014, 2015*, GUS Warszawa.
5. Rzemek M., *Pensja minimalna wzrosła o 8%*, „Rzeczpospolita” z dnia 15 czerwca 2016.
6. Sekuła Z., *Struktury wynagradzania pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
7. Wiktorowska B., *Minimalna stawka groźna dla kobiet*, „Dziennik Gazeta Prawna”, z dnia 2 lutego 2016, nr 21.
8. *Zarządzanie kadrami*, Red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
9. *Zarządzanie respektujące wartości – Raport z badań*, Red. A. Herman, T. Oleksyn, J. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016.

Netografia:

1. Kamińska A., Lewandowski P., *Wpływ płacy minimalnej na rynek pracy o znacznym odsetku zatrudnienia czasowego*, Instytut Badań Strukturalnych, http://ibs.org.pl/app/uploads/2015/10/IBS_Working_Paper_07_2015_streszczenie_pol.pdf,
2. Kodeks pracy 2016, par 78 <http://kodeks-pracy.org/III-wynagrodzenie-za-prace-i-inne-swiadczenia/wynagrodzenie-za-prace>,
3. Rozwadowska A, *Wyższa płaca minimalna bez wpływu na poziom bezrobocia?* <http://wyborcza.biz/biznes/1,147666,20209441,wyzsza-placa-minimalna-bez-wplywu-na-wzrost-bezrobocia.html#ixz-z4D0XoRaRs>,
4. <http://www.wynagrodzenia.pl>,
5. <http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/>,
6. <http://www.forbes.pl/co-oznacza-srednia-placa-srednia-krajowa-i-jak-ja-interpretowac,artykuly,144689,1,1.html>.

Summary

DIRECTIONS OF CHANGES IN THE AREA OF MINIMUM WAGES AS WELL AS THEIR EFFECTS

The chapter discusses the problem of the tempo of increase in minimum wages in Poland against the background of average wages in the enterprise sector in the individual provinces. In the years 2009-2015, minimum wages rose faster than average wages. The literature emphasizes a series of negative effects of the quick increase in minimum wages that have been observed in Poland in the recent period and what is forecasted for the subsequent years. The main effect is the increase in unemployment. However, the statistical data regarding the increase in minimum wages and the level of unemployment do not explicitly show the occurrence of such a dependence. Apart from wage levels, the level of unemployment in Poland also depends on a series of micro and macro-economic factors. The basic factors are the economic environment in the European Union, especially in Germany, the flexibility of the labor market, level of unemployment benefits, level of taxes, stability of the law, the manner of activation of unemployed persons and others.

Andrzej Kozina
Katedra Procesu Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

UKŁAD ZBIOROWY PRACY JAKO EFEKT NEGOCJACJI

Streszczenie

Celem rozdziału jest przedstawienie charakterystyki zakładowego układu zbiorowego pracy jako zasadniczego efektu negocjacji zbiorowych pomiędzy pracodawcą i pracownikami w przedsiębiorstwie. Najpierw przedstawiono interpretacje negocjacji zbiorowych jako podstawowego kontekstu rozważań. Następnie zdefiniowano zakładowy układ zbiorowy pracy oraz wskazano jego funkcje i rodzaje. W kolejnym podrozdziale zaprezentowano jego strukturę. Z kolei omówiono proces jego zawierania. Zasadniczą część opracowania kończy zestawienie najważniejszych zasad negocjowania układów zbiorowych pracy. Zakończenie zawiera syntezę proponowanej koncepcji i wskazanie kierunków dalszych prac badawczych.

* * *

1. Wprowadzenie

Jednym z obszarów działalności firmy, w których negocjacje odgrywają istotną rolę jest kształtowanie zbiorowych stosunków pracy, w ramach których prowadzone są negocjacje pomiędzy pracodawcami a pracownikami. Negocjacje takie są niezbędne dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju firmy, gwarantującego respektowanie interesów ich stron. Zasadniczym efektem tych negocjacji są układy zbiorowe pracy. Celem rozdziału jest przedstawienie charakterystyki tego rodzaju układów, tj. ich interpretacji w kontekście negocjacji zbiorowych, funkcji, struktury i procesu ich zawierania oraz zasad ich negocjowania.

Stosunki pracy w organizacji to wszelkiego rodzaju relacje pomiędzy pracodawcami a pracownikami, w szczególności organizacjami pracowników, jakimi są związki zawodowe. Relacje te należą do istotnych problemów pojawiających się w procesie funkcjonowania organizacji gospodarczych¹. Ze względu na ich znaczny wpływ zarówno na efektywność działania firmy, jak i dobrostan jej pracowników, kształtowanie stosunków (i warunków) pracy bywa traktowane jako odrębna funkcja zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładowo A. Poczowski wśród wyróżnionych przez siebie procesów personalnych jako

¹ J. Jasińska, *Stosunki i warunki pracy. [W:] Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 168.

źródeł tworzenia wartości uwzględnił kształtowanie warunków i stosunków pracy, którego celem jest osiągnięcie pożądanego komfortu pracy i tworzenie klimatu społecznego². W dalszych rozważaniach uwaga będzie skoncentrowana na zbiorowych stosunkach pracy, w ramach których odbywają się negocjacje pomiędzy pracodawcami i pracownikami jako partnerami społecznymi w firmie³.

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej spotyka się różnego rodzaju teorie i modele zbiorowych stosunków pracy⁴. Z punktu widzenia zakresu rozważań, tj. zbiorowych stosunków pracy na poziomie przedsiębiorstwa istotna jest przedstawiona poniżej typologia takich modeli ze względu na kryterium dominującego typu relacji między podmiotami tych stosunków⁵.

1. Model konfliktowy – kierowanie się przez te podmioty wyłącznie własnym interesem oraz stosowanie nacisku, gróźb i strajku jako sposobów dochodzenia swoich racji.
2. Model negocjacyjny, w którym dominują dialog i gotowość do kompromisu (eksponowany w dalszych rozważaniach).
3. Model kooperacyjny, wychodzący z założenia o wspólnocie interesów i zakładający rozwijanie różnorodnych form partycypacji pracowniczej (zbliżony do poprzedniego).

2. Interpretacja negocjacji zbiorowych

Wyjaśnienia istoty rozważanego terminu da się dokonać pośrednio i bezpośrednio.

Po pierwsze, celem zdefiniowania rokowań zbiorowych można wykorzystać ogólne interpretacje pojęcia negocjacji, proponowane w literaturze⁶ i zestawione w tabeli 1 wraz z ich odniesieniem do specyfiki omawianych negocjacji. Z punktu widzenia celów rozważań najważniejsza jest interpretacja negocjacji jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji.

Tabela 1: Interpretacje negocjacji zbiorowych

Interpretacja negocjacji	Znaczenie w rokowaniach zbiorowych
Proces	<p>Negocjacje stanowią proces pomocniczy w kształtowaniu zbiorowych stosunków pracy. Proces ten (meta proces) obejmuje trzy podprocesy (procesy cząstkowe):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) planowania - zapewnienia warunków do negocjacji; 2) prowadzenia –dążenie do porozumienia poprzez podejmowanie decyzji, wymianę, ustępstwa itp.; 3) podsumowania - zawierania umowy i oceny przebiegu negocjacji. <p>Każdy z tych podprocesów obejmuje szereg etapów i działań. Szczegółowe procesy negocjacji odpowiadają poszczególnym rodzajom negocjacji zbiorowych. Są one realizowane stosunkowo rzadko (sporadycznie), mogą być również powtarzane kilkakrotnie lub obejmować szereg etapów. Często mają formę formalnych procedur, opartych na stosownych przepisach prawa,</p>

² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 37.

³ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

⁴ J. Jasińska, *op. cit.*, s. 168-174.

⁵ L. Gilejko, R. Towalski, *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002, s. 73.

⁶ A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 21-24; R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 17-33 oraz R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 23-47.

Metoda (sposób, forma) kierowania konfliktem	Może występować szereg różnorodnych konfliktów pomiędzy pracodawcami i pracownikami jako efekt wielu interakcji pomiędzy nimi. Posiadają oni rozbieżne cele rzeczowe i odmienne poglądy na poszczególne kwestie dotyczące treści i formy warunków i stosunków pracy. Sprzeczności dotyczą także wartości, zasad, oczekiwań, wyobrażeń itp., tworzących często silny emocjonalny kontekst negocjacji, wymagający identyfikacji ze względu na istotny wpływ na kwestie merytoryczne. Mamy tutaj do czynienia z „wymiar konkurencyjnym” negocjacji, zwykle w formie sporu zbiorowego.
Metoda osiągania porozumienia	Strony posiadają także wspólne cele o charakterze fundamentalnym, wyrażające się w solidarnym dążeniu do powodzenia i rozwoju firmy. Z definicji są zainteresowane efektami jej działania, stanowiącymi istotne dla nich wartości (materialne i niematerialne). Ich współdziałanie jest zatem pożądane (konieczne) dla osiągnięcia pożądanego poziomu efektywności organizacji. To z kolei wymaga zawierania odpowiednich kontraktów (jawnych i niejawnych) konkretyzujących warunki i stosunki pracy. Omawiana interpretacja negocjacji stanowi zatem ich „wymiar kooperacyjny”.
Wzajemna zależność stron	Negocjacje zbiorowe są prowadzone w warunkach przymusu, ich partnerzy są na siebie „skazani”. Wzajemne interakcje pomiędzy nimi są relatywnie łatwe do identyfikacji, asymetryczne (polaryzacja ról), stosunkowo silne, trwałe i zarazem wzmacniane incydentalnie. Efektywna realizacja celów firmy wymaga odpowiedniego zaangażowania obu stron w zakresie pełnionych przez nich ról. Negocjacje są niezbędne gdyż strony nie posiadają alternatywnych i zarazem bardziej efektywnych sposobów realizacji swoich celów niż podjęcie negocjacji.
Proces podejmowania decyzji	W negocjacjach zbiorowych rozwiązuje się szereg problemów decyzyjnych o dużym ciężarze gatunkowym, niekiedy kluczowych, tj. rozstrzygających o przetrwaniu i rozwoju firmy. Decyzje te dotyczą wszelkich kwestii związanych z zapewnieniem odpowiednich warunków pracy i kształtowaniem partnerskich stosunków pracy. Za ostateczne rozstrzygnięcia w zakresie tych problemów formalnie odpowiadają pracodawcy (zarząd firmy), jednakże pożądane jest stosowanie partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji w rozważanym zakresie, tj. przy aktywnym udziale reprezentacji pracowników (związków zawodowych), zarówno przy tworzeniu wariantów rozwiązań problemów i doborze kryteriów ich oceny, jak i wyborze najlepszego dla firmy rozwiązania.
Proces komunikowania się	W procesie planowania negocjacji zbiorowych niezbędne jest pozyskanie danych charakteryzujących wszystkie istotne wymiary i parametry danej sytuacji negocjacyjnej, przede wszystkim jej kontekstu, tj. aktualnej sytuacji firmy (a w minimalnym stopniu otoczenia zewnętrznego). W procesie prowadzenia negocjacji projektowych stosuje się typowe formy przekazu: oferty, pytania i odpowiedzi, argumenty i kontrargumenty. W procesie oceny negocjacji uwzględnia się dane niezbędne do zawarcia umowy (co do poszczególnych zagadnień) i oceny ich przebiegu (efektów, narzędzi, relacji, samego procesu).
Proces wzajemnej wymiany	Wymiana pomiędzy stronami negocjacji zbiorowych dotyczy wszelkich kwestii w nich rozważanych i sprowadza się do alokacji (realokacji) wspólnych zasobów. Powinna być ekwiwalentna. Obejmuje zasoby finansowe (np. wysokość wynagrodzeń pracowników), ludzkie (np. zakres redukcji zatrudnienia), rzeczowe (np. infrastruktura zapewniająca bezpieczeństwo) i informacyjne (np. zasady komunikacji wewnętrznej). Wymianie sprzyjają różnice w hierarchii celów stron, tzn. dąży się do pozyskania istotnych zasobów i wartości, oddając w zamian mniej istotne, ale ważne dla drugiej strony. Dotyczy nie tylko wymiernych zasobów, a także niematerialnych, tj. idei, pomysłów, koncepcji rozwiązań optymalizujących warunki i stosunki pracy.
Proces tworzenia wartości	Tworzenie wartości w negocjacjach zbiorowych wyraża się przede wszystkim poprzez kreowanie modelowych (wzorcowych) rozwiązań (standardów) w zakresie stosunków i warunków pracy. Są one oparte na akceptowanych i podzielanych normach społecznych oraz filozofii zarządzania, nastawionej na kształtowanie partnerskich stosunków. Pozwala to na pomnażanie kapitału relacyjnego (wewnętrznego i zewnętrznego) oraz utrwalanie wizerunku firmy dbającej o relacje z pracownikami i ich dobrostan. Wzmacnia się poczucie sprawiedliwości i partnerstwa. Wspólne wartości uzyskane poprzez negocjacje zbiorowe stanowią efekt synergiczny współdziałania stron.

Po drugie, charakterystyki negocjacji zbiorowych można dokonać w sposób bezpośredni, wykorzystując ich wybrane interpretacje proponowane w literaturze (tabela2).

Tabela 2: Charakterystyka negocjacji (rokowań) zbiorowych

Cechy	Opis
Interpre-tacja	<p>Rozważany termin stosuje się do wszystkich negocjacji, które mają miejsce między pracodawcą, grupą pracodawców, albo co najmniej jedną organizacją pracodawców z jednej strony i co najmniej jedną organizacją pracowników z drugiej (Konwencja MOP nr 154 z 1981 r.).</p> <p>Negocjacje (rokowania) zbiorowe stanowią proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> – podejmowania decyzji - decyzje te kształtują rynek pracy, – kreowania prawa - układy zbiorowe stają się instytucją prawa publicznego, – partycypacji - pracownik poprzez przedstawicieli ma wpływ na kształtowanie stosunków pracy, – rozwiązywania problemów - przy uwzględnieniu równowagi stron.
Cele	<p>Głównym ich zadaniem jest zatem kształtowanie zbiorowych stosunków pracy - stanowią podstawę negocjacyjnej regulacji stosunków pracy. Cele szczegółowe to:</p> <ul style="list-style-type: none"> – określenia warunków pracy i zatrudnienia, – uregulowania stosunków między pracodawcami i pracownikami, – uregulowania stosunków między pracodawcami lub ich organizacjami a organizacją lub organizacjami pracowników. <p>Cele te są nieodłącznie związane ze względu na fakt, że strony są wzajemnie od siebie uzależnione i osiągnięcie porozumienia jest w zasadzie obustronną koniecznością.</p>
Strony rokowań	<p>Pracodawca – jednostka organizacyjna (posiadająca osobowość prawną lub nie) lub osoba fizyczna, samodzielnie zatrudniająca pracowników (przedsiębiorstwo państwowe lub prywatne, spółdzielnia, spółka itp.) W rokowaniach zbiorowych może zatem występować indywidualnie lub poprzez reprezentującą go organizację, której zasadniczym zadaniem jest ochrona praw i reprezentowanie interesów pracodawców. Na poziomie firmy w imieniu pracodawcy w negocjacjach działa zwykle osoba (właściciel) lub organ zarządzający firmą (dyrekcja, zarząd itp.).</p> <p>Związek zawodowy (reprezentacja pracowników) - niezależna, dobrowolna i samorządna organizacja ludzi pracy, której podstawowym zadaniem jest ich reprezentowanie oraz ochrona praw i interesów zawodowych i socjalnych pracowników, co sprowadza się do kontroli działań pracodawcy i interwencji w razie pojawienia się nieprawidłowości. Związek zawodowy jest uprawniony m.in. do prowadzenia rokowań zbiorowych.</p>
Role stron	<p>Pracodawców: ekonomiczno-przedsiębiorczo-kierownicza, społeczno-ekonomiczna, ekonomiczno-biznesowa, polityczno-ekonomiczna, lobbystyczna.</p> <p>Pracobiorców: reprezentacyjno-obronna, korekcyjna, emancypacyjna, partycypacyjna, polityczno-społeczna, lobbystyczna.</p> <p>Państwa (mniej nas interesująca): prawotwórcza, interwencyjna, kontrolna, ekonomiczno-właścicielska, arbitrażowo-rozjemcza.</p>
Cechy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciągłość - strony są zależne od zasobów drugiej strony, nie istnieje możliwość wyboru partnera. 2. Brak dobrowolności negocjowania - strony muszą negocjować aby uniknąć np. sporu zbiorowego, strajku lub masowych zwolnień. 3. Wyniki negocjacji w pojedynczym podmiocie gospodarczym rzutują na: klimat społeczny, spokój społeczny, oczekiwania innych organizacji pracodawców i pracowników, stanowią podstawę do oceny trafności polityki państwa. <p>U podstaw tych negocjacji leży osiągnięcie kompromisu oraz budowa klimatu współpracy i zaufania.</p>

Wymiary (zakres)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merytoryczny - związany z rozwiązaniem konkretnego problemu (np. wzrost płac). 2. Proceduralno-prawny - kształtuje zasady prawne i organizacyjne udziału stron w negocjacjach (pozwalające na zachowanie równowagi stron). 3. Komunikacyjny - związany ze sposobami zachowań i stosowanymi technikami, ułatwiającymi osiągnięcie celu a zarazem zachowanie dobrych stosunków. 4. Polityczny - często wzmacniają lub osłabiają konkretne rządy, również często względy polityczne uniemożliwiają osiągnięcie porozumienia. <p>Skuteczna realizacja funkcji negocjacji wymaga zachowania równowagi pomiędzy tymi wymiarami.</p>
Funkcje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Z punktu widzenia pracowników: ochronna, dystrybucyjna i partycypacyjna. 2. Z punktu widzenia pracodawców: podejmowania decyzji, kształtowania pokoju społecznego i „kartelu” - eliminowanie konkurencji płacowej między firmami. 3. Z punktu widzenia rządów: legitymizacji i kształtowania pokoju społecznego. <p>Rosnąca współodpowiedzialność ich stron spowodowała wzrost znaczenia <u>funkcji integracyjnej</u>, negocjacje te stały się metodą unikania sporów zbiorowych.</p>
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> - rozwiązywanie konfliktów i pokój społeczny jako następstwo porozumienia, - zwiększanie trafności wspólnych ustaleń, - zapewnienie społecznej akceptacji i stabilizacja warunków pracy, - integrowanie pracowników z firmą i wzrost motywacji do pracy, - harmonizowanie zbiorowych stosunków pracy w firmie, całej branży, sektorze, czy nawet kraju, - pragmatyzm jako źródło dywersyfikacji i elastyczności samych negocjacji oraz przyjętych ustaleń, - trafność rozwiązań, wynikająca z dobrego rozpoznania celów stron.
Wady	<ul style="list-style-type: none"> - powolny proces podejmowania decyzji, - sformalizowanie stosunków pomiędzy pracodawcami i pracownikami, - wzmacnianie podziałów pomiędzy stronami, - wpływ na wzrost kosztów pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 14, 19-25; R. Jurkowski, *Negocjacje zbiorowe. Kiedy, o czym i jak rozmawia pracodawca z przedstawicielstwem pracowników*, Difin, Warszawa 2000, s. 17-28; L. Gilejko, R. Towalski, *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002, s. 15-24; Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 434-438; J. Jasińska, *op. cit.*, s. 174-179.

Należy dodać, iż główne strony zbiorowych stosunków pracy, a co za tym idzie rokowań zbiorowych nazywa się „partnerami społecznymi”, gdyż jedną z fundamentalnych zasad gospodarki rynkowej jest negocjacyjne, a więc partnerskie ustalanie szczegółowych warunków i stosunków pracy. Rola związków zawodowych nie może być marginalizowana. Z drugiej strony nie powinny one postrzegać swojej roli jako współdecydenta w zarządzaniu firmą, który nie ponosi pełnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Reasumując, należy podkreślić, iż negocjacje zbiorowe należą do najbardziej kompleksowych i złożonych rodzajów negocjacji w firmie. Ich zakres jest zwykle szeroki, najczęściej dotyczą wielu różnorodnych zagadnień, objętych zakresem przedmiotowym negocjacji. W praktyce rzadko odnoszą się do jednej kwestii - stanowią wtedy część szerszych negocjacji lub służą sprecyzowaniu jakiejś kwestii spornej, której wcześniej nie rozstrzygnięto. Rokowania zbiorowe są jednym z najważniejszych elementów stosunków pracy, a dokładniej efekty tych rokowań, tj. układy zbiorowe pracy (scharakteryzowane w dalszej części rozdziału), procedury mediacyjne i sposoby rozwiązywania sporów zbiorowych.

3. Pojęcie, funkcje i rodzaje układu zbiorowego pracy

Zakładowy układ zbiorowy pracy (pomijamy w rozważaniach układy ponadzakładowe) stanowi podstawową formę umowy stron uczestniczących w negocjacjach zbiorowych. Jest porozumieniem stron co do wszystkich kwestii będących przedmiotem negocjacji, zawartym przez zakładową organizację związkową z pracodawcą lub właściwym statutowo organem organizacji gospodarczej w przypadku zawarcia układu na szczeblu tej organizacji. Porozumienie takie obowiązuje jako zakładowy układ zbiorowy pracy wówczas, gdy zawarte w nim postanowienia regulują co najmniej warunki określające treść stosunku pracy i wzajemne zobowiązania stron układu, po jego zarejestrowaniu we właściwym terenie okręgowym inspektoracie pracy⁷. Układ zbiorowy pracy jest zatem formalnym porozumieniem zawierającym pomiędzy pracodawcą i pracownikami (ich reprezentantami). Ma on charakter normatywny, tzn. jego postanowienia mają moc obowiązującą, tak jak przepisy zawarte w innych źródłach prawa pracy. Układ zbiorowy pracy obowiązuje nie tyle strony, które go zawarły, co pracodawców i pracowników, dla których został zawarty. Układy zbiorowe pracy mogą być zawierane głównie w tych organizacjach, w których działają związki zawodowe, stanowiące jedyną dopuszczalną prawnie reprezentację pracowniczą.

Układ zbiorowy pracy stanowi porozumienie związane z pracą, które czyni zadość dwóm warunkom: po pierwsze - zostało zawarte przez podmioty wyposażone – ze strony pracowniczej, jak i pracodawcy – w zdolność układową i po drugie - ma określoną treść. Zdolność układową po stronie pracowników mają związki zawodowe, a po stronie pracodawców – indywidualni pracodawcy lub organizacje pracodawców i w zakresie przewidzianym ustawą, odpowiednie organy administracji państwowej i samorządowej. Wymaganie dotyczące treści jest spełnione, jeśli porozumienie formułuje warunki, jakim ma odpowiadać treść stosunków pracy oraz ustala wzajemne zobowiązania stron porozumienia⁸.

Układ zbiorowy pracy jest zawierany dla wszystkich pracowników zatrudnionych przez pracodawców, objętych jego postanowieniami, bez względu na ich przynależność związkową, chyba, że strony układu postanowią inaczej. Układem mogą być objęte również osoby zatrudnione na innej podstawie niż stosunek pracy, np. zleceniobiorcy, wykonawcy umowy o dzieło, a także renciści i emeryci, będący byłymi pracownikami.

Układy zbiorowe pracy pełnią kilka istotnych funkcji⁹:

- ochronną – chronią interesy zbiorowe pracowników,
- regulacyjną – określają normy i standardy obowiązujące strony, a ich respektowanie jest szczególnie chronione przez prawo; rozwiązania przyjęte w układach są podstawą dalszych regulacji prawnych,
- prewencyjną – zapobiegają sporom,
- integracyjną – sprzyjają współpracy między pracodawcą a związkami zawodowymi,
- informacyjną – informowanie pracowników o planowanych zmianach.

Z punktu widzenia stopnia szczegółowości, a przede wszystkim poziomu elastyczności układów dzieli się je na¹⁰:

- 1) minimalne - określające dolne granice stawek taryfowych i inne płatności,
- 2) ramowe - określające dolne i górne granice stawek płac oraz
- 3) standardowe - określające wszystkie sprawy z zakresu postanowień układowych.

Podstawę prawną do tworzenia układów zbiorowych pracy w Polsce stanowi przede wszystkim Kodeks Pracy, określający zasady ich zawierania, rejestrowania, zmieniania i rozwiązywania¹¹. W zasadzie mogą one normować całokształt praw dotyczących pracy, z wyjątkiem zakazanych ustawowo. Mogą również regulować problemy określone już w drodze legislacji, pod warunkiem jednakże, że będą

⁷ J. Jasińska, *op. cit.*, s. 184.

⁸ *Ibidem*, s. 182.

⁹ S. Borkowska, *op. cit.*, s. 138.

¹⁰ L. Gilejko, R. Towalski, *op. cit.*, s. 96.

¹¹ *Kodeks pracy* - Ustawa z dnia 26.06.1974 (tekst ujednolicony), Dziennik Ustaw 1974, nr 24 poz. 141.

one rozwiązane w sposób korzystniejszy dla pracowników¹². Źródła prawa pracy określają bowiem ramy stosunków pracy pomiędzy pracodawcami a pracownikami, w szczególności precyzują minima świadczeń pracowniczych (np. płaca minimalna, minimalne stawki dodatków do płacy z tytułu godzin nadliczbowych itp.). Nie oznacza to, że w konkretnych firmach czy grupach firm nie mogą obowiązywać warunki zatrudnienia korzystniejsze od ustawowych.

Zawieranie układów zbiorowych pracy czy już samo prowadzenie rokowań, niekoniecznie zakończonych podpisaniem układu, przynosi obustronne korzyści pracodawcom i pracownikom, w szczególności zaś¹³:

- pozwala skonfrontować oczekiwania pracowników z rzeczywistymi możliwościami ich zaspokojenia przez pracodawców,
- wpływa na zmniejszenie niepokojów społecznych i napięć w przedsiębiorstwie,
- umożliwia kształtowanie się klimatu zaufania i współpracy pomiędzy związkami zawodowymi a pracodawcami,
- wpływa pozytywnie na stosunki międzyludzkie i poziom integracji ludzi w firmie,
- umacnia demokrację w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
 - umożliwia pracownikom uzyskanie korzystnych warunków zatrudnienia i pracy.

4. Struktura układu zbiorowego pracy

Zakładowy układ zbiorowy powinien się charakteryzować dużą szczegółowością wprowadzanych rozwiązań. Przy jego zawieraniu stosuje się zasadę, iż im wyższy szczebel, tym węższy zakres spraw, które podlegają regulacji. Przepisy prawne nie regulują w ściśle określony sposób treści i struktury układów zbiorowych. Schematy takie są każdorazowo ustalone przez strony układu¹⁴. Przykładowe ujęcia zawartości układów zbiorowych zawiera tabela 3.

W wielu zakładowych układach znajduje się szereg korzystnych dla pracowników postanowień, np. waloryzacja poborów w związku z inflacją, czy wypłaty różnych dodatków, np. do urlopów, albo ze specjalnych funduszy. Ponadto nagrody jubileuszowe, czy odprawy z reguły są wyższe, częściej wypłacane i to przez cały okres stażu pracowniczego, aniżeli wynika to z przepisów prawa pracy. Układ może określać również inne sprawy, oprócz wyżej wymienionych, jeżeli nie są one bezwzględnie uregulowane przepisami prawa pracy.

Ustawodawca wymienia pięć następujących grup zagadnień, które nie mogą być przedmiotem regulacji w ramach układu zbiorowego pracy¹⁵:

- 1) zasady szczegółowej ochrony pracowników przed rozwiązaniem stosunku pracy,
- 2) uprawnienia przysługujące w razie nieuzasadnionego lub niezgodnego z prawem wypowiedzenia (oprócz przysługującego z tego tytułu wynagrodzenia lub odszkodowania),
- 3) odpowiedzialność dyscyplinarna oraz porządkowa,
- 4) urlopy macierzyńskie i wychowawcze,
- 5) ochrona wynagrodzenia za pracę.

¹² J. Jasińska, *op. cit.*, s. 182.

¹³ Z. Pawlak, *op. cit.*, s. 440-441.

¹⁴ J. Jasińska, *op. cit.*, s. 185.

¹⁵ *Kodeks Pracy, op. cit.*, art. 240, § 3.

Tabela 3: Struktura układu zbiorowego pracy

Zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy	L. Kozioł ¹⁶	Z. Pawlak ¹⁷
<ol style="list-style-type: none"> 1) preambuła, 2) zasady przyjęć do pracy, w tym wiek pracowników, badania lekarskie wymagane przed podjęciem pracy i zasady nauki zawodu, 3) określenie godzin pracy, warunków pracy nocnej i pracy kobiet, 4) zasady wynagradzania, w tym ustalania najniższych płac oraz zagwarantowanie równości wynagrodzenia i ochrony pracy, zapewnienie wypoczynku niedzielnego i płatnych urlopów w ciągu roku (wypoczynkowych i macierzyńskich), 5) gwarancja ochrony macierzyństwa, w tym urlopów macierzyńskich, zapomóg i ochrony pracy w tym okresie, 6) zapewnienie ubezpieczenia na wypadek choroby, od wypadków przy pracy, inwalidztwa i chorób zawodowych, 7) zagwarantowanie bezpieczeństwa, higieny i środowiska pracy, 8) dostarczanie świadczeń socjalnych żywienia, wypoczynku, środków komunikacji i mieszkań dla pracowników, 9) zapewnienie odpraw emerytalnych, 10) ustalenie stosunków pracy i zasady współdziałania między zarządem a pracownikami firmy, kwestii podlegających rokowaniom i zasad rozpatrywania skarg i zażaleń, 11) zapewnienie ochrony związkowej, w tym niedyskryminowania pracowników za przynależność do związków zawodowych, 12) regulacje dotyczące zasad zatrudniania wyodrębnionych grup pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> – system wynagradzania, – składniki wynagrodzenia i ich wysokość, – zasady przyznawania: nagród, premii, odpraw, dopłat i wypłat z różnych funduszy (np. zarządu spółki), – zasady przyznawania świadczeń niepieniężnych w postaci posiłków profilaktycznych, obiadów pracowniczych, napoi, ekwiwalentu za środki higieny osobistej, itp., – ubezpieczenie pracownika na życie, – informacja o miejscu, terminie i czasie wypłaty wynagrodzenia, a w tym przekazywanie na bankowe konto osobiste pracowników poborów (za ich zgodą), – organizacja pracy, warunki przebywania na terenie zakładu pracy w czasie pracy i po jej zakończeniu oraz wyposażenie pracowników w narzędzia, materiały, odzież roboczą, środki indywidualnej higieny osobistej, – systemy i rozkłady czasu pracy, – terminy dodatkowych dni wolnych od pracy, – pora nocna, – wykazy prac wzbronionych młodocianym i kobietom, – obowiązki dotyczące BHP, – sposób potwierdzenia przybycia i obecność pracowników w pracy, – informacja o karach porządkowych. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postanowienia dotyczące wysokości wynagrodzenia: <ul style="list-style-type: none"> – najniższe wynagrodzenie, – odprawa emerytalna i rentowa, – dodatki: za godziny nadliczbowe i pracę w porze nocnej, – wynagrodzenia za czas pełnienia dyżuru, – wynagrodzenia za czas niewykonywania pracy z przyczyn dotyczących pracodawcy, – wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy wskutek choroby. 2. Postanowienia dotyczące sposobu ustalania wynagrodzeń: <ul style="list-style-type: none"> – taryfikator kwalifikacyjny, – dodatki nieobligatoryjne, – zasady premiowania i nagradzania. 3. Postanowienia nie związane z wynagrodzeniami: <ul style="list-style-type: none"> – zasady zawierania umowy o pracę, – zasady rozwiązywania umowy o pracę, – zasady organizacji czasu pracy, – urlopy pracownicze, – sprawy BHP.

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury przedmiotu.

Ponadto za bezwzględnie obowiązujące i niepodlegające regulacjom układowym uznane zostały trzy następujące przepisy, a mianowicie: system rozpatrywania indywidualnych sporów ze stosunku pracy, zasady postępowania w sprawach o wykroczenia przeciwko prawom pracownika oraz zasady przedawnienia roszczeń ze stosunku pracy.

¹⁶ L. Kozioł, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 181-182.

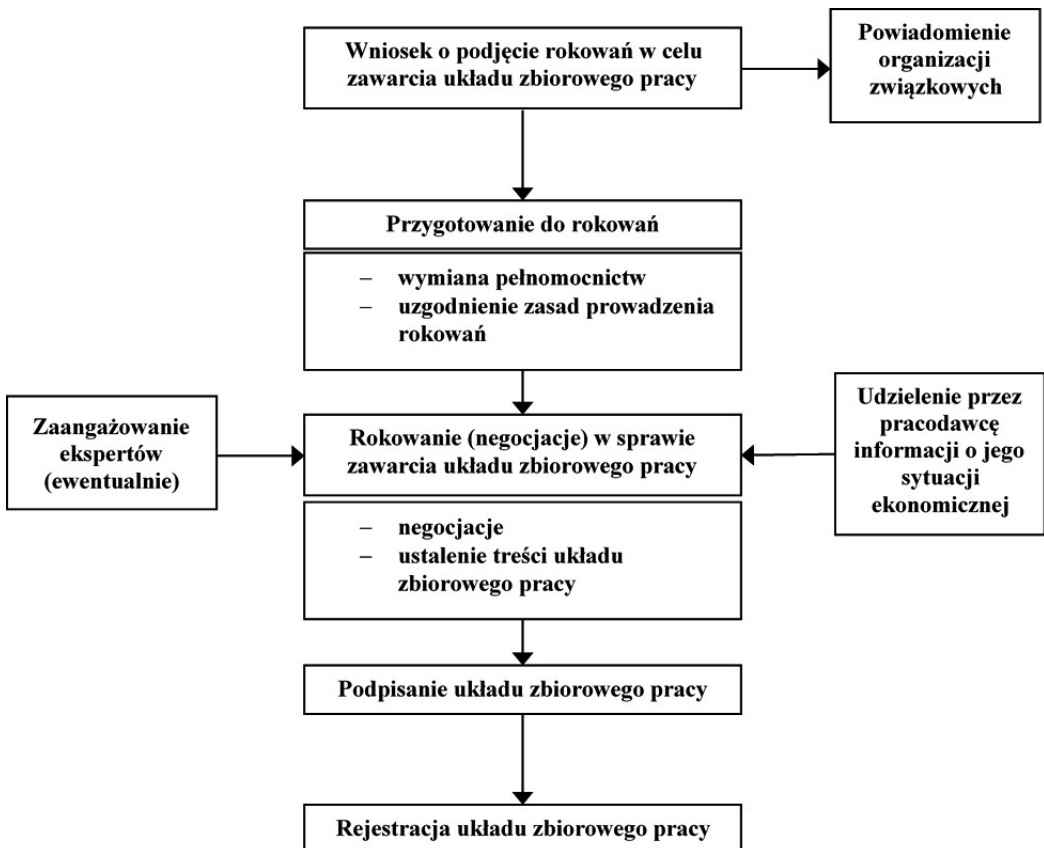
¹⁷ Z. Pawlak, *op. cit.*, s. 442-443.

5. Proces zawierania zakładowego układu zbiorowego pracy

Proces zawierania, a zwłaszcza negocjacji układu zbiorowego powinien być starannie przemyślany i przygotowany (rys. 1). Formalnym punktem wyjścia w tym procesie (jego pierwszej fazie) jest zgłoszenie inicjatywy zawarcia układu, konieczne w formie pisemnego wniosku o podjęcie rokowań, którego może dokonać każda z dwóch stron rozważanych negocjacji, tj. reprezentanci pracodawców lub pracobiorców.

W drugiej fazie rozważanego procesu należy przede wszystkim rozstrzygnąć kwestie formalnej natury, do których przynależy przyjęcie regulaminu negocjacji. Reprezentanci obu stron powinni przedstawić sobie nawzajem stosowne upoważnienia (pełnomocnictwa) do prowadzenia negocjacji i zawarcia układu zbiorowego, wydane przez właściwe organizacje reprezentujące pracodawców i pracobiorców. Niezbędne jest także wskazanie kierunków negocjacji, takich przykładowo, jak: racjonalizacja struktury wynagradzania i unowocześnienie programów motywacyjnych, urynkowanie wynagrodzeń pracowników, doskonalenie narzędzi wynagradzania, określenie i ewentualne zweryfikowanie roli związków zawodowych w kształtowaniu wynagrodzeń¹⁸.

Rysunek 1: Schemat procedury zawierania zakładowego układu zbiorowego pracy



Źródło: Z. Pawlak, *op. cit.*, s. 444.

¹⁸ L. Koziół, *op. cit.*, s. 185-186.

Zakres analizy sytuacji negocjacyjnej jest w rokowaniach zbiorowych ograniczony do danych charakteryzujących aktualną sytuację firmy, a zwłaszcza informacji na temat stanu i struktury zatrudnienia oraz jej kondycji ekonomicznej. Przed rozpoczęciem negocjacji pracodawca powinien udzielić przedstawicielom organizacji związkowych informacji o jego sytuacji ekonomicznej w zakresie spraw objętych rokowaniami, niezbędnych do ich prowadzenia w sposób odpowiedzialny. W szczególności obowiązek ten dotyczy informacji objętych sprawozdawczością GUS, dotyczących: sytuacji ekonomiczno-finansowej pracodawcy, poziomu płac i zatrudnienia, przewidywanych zmian w zatrudnieniu i wykorzystania czasu pracy. Przedstawiciele organizacji związkowych są zobowiązani do nieujawniania uzyskanych informacji, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa¹⁹.

Zakres negocjacji zbiorowych odzwierciedla planowaną zawartość układu zbiorowego jako ich zasadniczego efektu. Najczęściej negocjacje dotyczą kształtowania systemów wynagradzania, a w szczególności wielkości płac i zasad ich ustalania. Pracodawca (zarząd firmy) zwykle ogranicza wzrost wynagrodzeń, starając się przeznaczyć ewentualną nadwyżkę środków finansowych na rozwój firmy, natomiast pracownicy (związki zawodowe) oczekują podwyżki płac. W tego typu negocjacjach bierze się pod uwagę głównie takie kwestie jak wysokość płac, ich ewentualne zróżnicowanie w zależności od grup zawodowych, zasady i tryb realizacji podwyżek wynagrodzeń, a zwłaszcza terminy wypłat.

Drugim, typowym przypadkiem rozważanych negocjacji są rokowania dotyczące redukcji zatrudnienia (derekrutacji), w ramach których chodzi głównie o ustalenie ilości zwalnianych pracowników oraz trybu, zasad i metod realizacji zwolnień. Pracodawca dąży w tych negocjacjach do optymalizacji stanu i struktury zatrudnienia z punktu widzenia celów i wyników finansowych firmy, natomiast pracownicy zmierzają do zachowania statusu pracownika i dotychczasowej pozycji zawodowej dla jak największej liczby zatrudnionych. W tego typu negocjacjach bierze się pod uwagę przede wszystkim takie kwestie jak ilość zwalnianych pracowników, terminy redukcji zatrudnienia, zasady i tryb przeprowadzania zwolnień, wysokość odpraw (ponad wielkości wynikające ze stosownych przepisów), czy zasady ochrony pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej i zawodowej.

Podstawowe zasady prowadzenia rokowań zbiorowych omówiono w kolejnym podrozdziale. W tym miejscu należy jedynie zwrócić uwagę na fakt, iż w negocjacjach tych zalecane jest stosowanie tzw. partnerskiego modelu zbiorowych stosunków pracy. U jego podstaw leży pogląd, że interesy pracodawców i związków pracowniczych, aczkolwiek różne, nie są sprzeczne, ani tym bardziej antagonistyczne, a więc wszelkie różnice zdań i spory mogą być przezwyciężone w toku dialogu opartego na wzajemnym zaufaniu i poszanowaniu praw drugiej strony. Za takim sposobem kształtowania zbiorowych stosunków pracy w gospodarce rynkowej przemawiają argumenty społeczno-polityczne, etyczne, ekonomiczne i organizacyjno-prawne²⁰.

Zawarcie układu następuje w formie pisemnej. Za zawarty uważa się układ, który został podpisany przez wszystkie biorące udział w rokowaniach organizacje związkowe bądź przynajmniej przez wszystkie uczestniczące w nich reprezentatywne organizacje związkowe. Układ zawiera się na czas określony lub nieokreślony. Strony powinny w układzie określić, jaki jest zakres jego obowiązywania, tj. dla jakich pracowników go zawarto.

Zawarty układ zbiorowy musi być zarejestrowany. Jego postanowienia wchodzi w życie nie wcześniej niż z dniem jego zarejestrowania. Organem uprawnionym do rejestracji zakładowego układu zbiorowego pracy jest właściwy okręgowy inspektor pracy. Rejestracji dokonuje się na wniosek jednej ze stron układu. Organ rejestrowy dokonuje oceny jego postanowień z prawem. Analiza obejmuje treść układu, ocenę, czy został zawarty przez uprawnione podmioty (posiadające zdolność układową) oraz czy nie doszło do naruszenia trybu inicjowania, negocjowania i zawierania układu. W odniesieniu do

¹⁹ Z. Pawlak, *op. cit.*, s. 446.

²⁰ *Ibidem*, s. 447.

układu obowiązują określone zasady jego rozwiązywania, wypowiedziania, zmieniania, przystępowania do niego i rozszerzania jego stosowania²¹.

6. Najważniejsze zasady negocjowania układów zbiorowych pracy

Przepisy Kodeksu Pracy co prawda nie regulują szczegółowej procedury rokowań zbiorowych, ale określają ogólne zasady ich prowadzenia, nakładając ograniczenia na swobodę ich przebiegu. Każda ze stron jest zobowiązana prowadzić rokowania w dobrej wierze i z poszanowaniem interesów drugiej strony. Oznacza to w szczególności uwzględnienie postulatów organizacji związkowych uzasadnionych sytuacją pracobiorców, powstrzymanie się od wysuwania postulatów, których realizacja w sposób oczywisty przekracza możliwości finansowe pracodawców oraz poszanowanie interesów pracowników nieobjętych układem.

Przy ustalaniu zagadnień i celów negocjacji, to pojawia się bardzo istotny problem - poruszany już przez R.E. Waltona i R.B. McKersie'ego jako proces kształtowania relacji²² - uwzględniania nie tylko zagadnień merytorycznych dotyczących konkretnej transakcji, ale również dotychczasowych i/lub przyszłych relacji z partnerem.

Sytuację negocjacyjną należy zatem postrzegać z punktu widzenia obu rozważanych kwestii, przy czym należy je traktować jako związane ze sobą i zarazem rozłączne²³. Z jednej strony, kwestie te mogą korzystnie oddziaływać na siebie nawzajem. Konkretnie negocjacje mogą i/lub powinny być jedynie elementem (etapem) długofalowej współpracy (partnerstwa strategicznego). Warunkiem jest przypisywanie istotnego znaczenia obu tym kwestiom, a nie wyłącznie celom danej transakcji. Z drugiej strony, rozwiązywanie problemów merytorycznych i kształtowanie wzajemnych stosunków należy traktować rozłącznie, gdyż efektywne rozwiązanie jednej z nich nie powinno mieć negatywnego wpływu na drugą. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia za cenę utrzymania pozytywnych relacji z partnerem, bądź też pogorszenie stosunków poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem.

W rokowaniach zbiorowych powyższe zasady nabierają szczególnego znaczenia. Zaleca się stosowanie w nich modelu partnerskiego (omówionego powyżej). W celu powodzenia rozważanych negocjacji należy bowiem przyjąć pozycję jaka wynika z założenia o równości stron w zbiorowych stosunkach pracy. Leży ono u podstaw filozofii prawa przyjmującego symetryczność partnerów społecznych i określającego powinności i odpowiedzialność niezależnie od rzeczywistego układu sił stron umów o zatrudnienie. Kultura efektywnych negocjacji układów zbiorowych wymaga zatem takiego zachowania stron, które nie narusza przyjętych zasad gry:

- 1) każda ze stron ma prawo do reprezentowania odrębnego interesu,
- 2) wszyscy uczestnicy negocjacji mają z założenia jednakową siłę argumentów przy postawieniu zadania i poszukiwaniu jego rozwiązania, nadto strony mają świadomość znaczenia kompromisu i przyjętych ograniczeń,
- 3) uczestniczące strony działają w dobrej wierze celem osiągnięcia wspólnego dobra, jakim ma być przyjęty w rokowaniach projekt nowego układu pracy.

Ze względu na istotną rolę relacji w ramach zalecanego do stosowania partnerskiego modelu zbiorowych stosunków pracy w rozważanych negocjacjach celowe jest zatem przyjęcie strategii współdziałania (a nie współzawodnictwa) Strategię tą charakteryzują następujące cechy²⁴:

²¹ *Ibidem*, s. 447-449.

²² R.E. Walton, R.B. McKersie, *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis Of A Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York 1965, s. 4-5.

²³ D. Ertel, *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej. /W:/ Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów, Harvard Business Review*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

²⁴ A. Kozina, *op. cit.*, s. 123-124.

- 1) uczestnicy - partnerzy (lub wspólnicy),
- 2) interesy i cele - nie konfliktowe (wspólne, zgodne), lub różne (inne) o odmiennej hierarchii, wzajemnie zależne i skierowane na porozumienie,
- 3) zasoby - nieograniczone (zmienne), istnieje możliwość ich zwiększenia poprzez poszukiwanie nowych, twórczych rozwiązań,
- 4) relacje - obopólne zaufanie stron, zależy im długotrwałych dobrych stosunkach, opartych na wzajemnym zaufaniu,
- 5) motywy - dążenie do maksymalizacji (wspólnych) korzyści obu stron, orientacja na interesy,
- 6) efekty - wygrana\wygrana (korzyść\korzyść), tj. zadowolenie obu stron; warunkiem wdrożenia rozwiązania są ich wzajemne uzgodnienia, lecz zgoda jest trudna do osiągnięcia,
- 7) proces - twórcze rozwiązywanie problemów, poprzez identyfikację interesów stron, strukturalizację problemów adekwatnie do interesów stron, generowanie opcji ich rozwiązań, dobór kryteriów ich oceny, sformułowanie wariantów porozumienia oraz dochodzenie do jego zawarcia poprzez wybór rozwiązania i jego doskonalenie.
- 8) techniki - integracyjne (kooperacyjne), działania konstruktywne i kreatywne, oparte na zaufaniu i wymianie informacji.

W rokowaniach zbiorowych ich strony reprezentowane są zwykle przez zespoły negocjacyjne, co jest uzasadnione znacznym zakresem i rangą rozważanych kwestii. Pracodawcę zwykle reprezentują zespoły składające się z członków zarządu firmy, dyrektorów funkcjonalnych, a zwłaszcza personalnego i pracowników sztabowych, głównie specjalizujących się w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz ustalania i rozliczania wynagrodzeń. W przypadku negocjacji dotyczących redukcji zatrudnienia pożądany jest udział pełnomocnika zarządu ds. restrukturyzacji, ewentualnie innych osób zaangażowanych we wdrażanie jej programu. Członkami zespołu reprezentującego pracowników są zwykle władze związku zawodowego (co najmniej jednej reprezentatywnej organizacji związkowej), a w przypadku występowania wspólnej reprezentacji kilku związków zawodowych (uprawnionej tylko do prowadzenia negocjacji, układ zawiera każdy związek z osobna) w rokowaniach biorą udział ich szefowie lub upoważnieni reprezentanci. Strony mają prawo powoływania ekspertów. Związki zawodowe angażują ich głównie ze względu na ograniczenia kompetencyjne swoich członków, zwłaszcza w zakresie zagadnień ekonomicznych.

Spośród szeregu narzędzi prowadzenia negocjacji, możliwych do zastosowania w rozważanych negocjacjach kluczowe znaczenie mają te, które są zorientowane na współdziałanie partnerów, czyli wszelkiego rodzaju techniki integracyjne. W ich przypadku mają miejsce wzajemne działania ukierunkowane na osiągnięcie porozumienia korzystnego dla obu stron. Oczywiście nie zawsze możliwe jest zrealizowanie interesów obu partnerów w pełnym zakresie. Oto najważniejsze rodzaje działań integracyjnych²⁵.

1. Koncentracja na interesach - przejście od stanowisk do prawdziwych interesów (potrzeb): rzeczowych, proceduralnych i psychologicznych i poszukiwanie sposobów ich realizacji.
2. Poszerzanie zakresu negocjacji, czyli dążenie do zwiększenia puli zasobów do podziału między partnerami poprzez dodanie dodatkowych kwestii. Nie zawsze jest to możliwe, gdyż zasoby mogą być obiektywnie ograniczone i niezależne od partnerów, np. limity budżetowe.
3. Redukcja kosztów - przy konflikcie interesów, gdy osiągnięcie celu przez jedną ze stron łączy się z kosztami (stratami) drugiej, szuka się możliwości zmniejszenia tych kosztów, a więc zwiększenia satysfakcji z wyniku ogólnego w zakresie. Rekompensata powinna być związana bezpośrednio z przedmiotem sporu.

²⁵ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s. 61-68; G. Kennedy, *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998.

4. Kompensacja kosztów, tj. wyrównanie strat partnera poprzez adekwatne ustępstwa w zakresie innych kwestii, mieszczących się w zakresie negocjacji. Kompensacji może być specyficzna - zaspokajamy potrzeby drugiej strony środkami tego samego typu, wyrównawcza - oferujemy w zamian dobra innego rodzaju, lecz podobne do utraconych lub substytucyjna - oferujemy całkiem inne dobra i w odmiennych ilościach, ale aprobowane przez drugą stronę.
5. Odszkodowanie, tzn. zmniejszenie kosztów ponoszonych przez jedną ze stron w wyniku dostosowania się do celów i wymagań drugiej, w formie rekompensaty niezwiązanej bezpośrednio z zakresem przedmiotowym danych negocjacji.
6. Wymiana „coś za coś” - partnerzy dobierają dwie kwestie, będące przedmiotem konfliktu i zgadzają się na wzajemne ustępstwa w ich zakresie na zasadzie wymiany.
7. Dopasowanie –mają miejsce wzajemne ustępstwa w zakresie mniej priorytetowych składników negocjowanego problemu. Jest to możliwe, gdy strony mają odmiennie priorytety i ustępstwa te nie są dla nich kosztowne.
8. Łączenie interesów - szukanie rozwiązania zaspokajającego najważniejsze potrzeby obu stron. Może być ono całkowicie odmiennie od wyjściowych ofert stron. Jest to związane ze wzajemnymi ustępstwami w zakresie drugorzędnych kwestii.
9. Rozwiązanie problemu, czyli poszukiwanie całkiem nowego, odmiennego porozumienia, umożliwiającego realizację interesów obu stron w większym stopniu niż początkowe propozycje. Potencjalnie jest to najskuteczniejsza metoda, ale jednocześnie najtrudniejsza do zrealizowania, gdyż strony muszą ujawnić wszystkie niezbędne dane o własnych interesach.

Rokowania nad poszczególnymi fragmentami układu zbiorowego prowadzone są tak długo, aż strony dojdą do konsensusu, tj. bez głosowania zaakceptują proponowane rozwiązania. Do zawarcia układu konieczna jest bowiem zgoda wszystkich stron. Konsensus nie oznacza spełnienia wszystkich oczekiwań uczestników rokowań, niemniej, tak jak w negocjacjach partnerskich, strony muszą znaleźć rozwiązanie kompromisowe²⁶ (Pawlak, 2012, s. 447).

7. Zakończenie

Reasumując, przedstawiona koncepcja opisu układów zbiorowych pracy może stanowić użyteczny instrument realizacji rokowań zbiorowych w praktyce. Jest przydatna dla rozwiązywania problemów negocjacyjnych, zarówno typowych, powtarzalnych, dotyczących korygowania warunków pracy, jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym, w szczególności niezbędnych do zawierania nowych układów zbiorowych. Należy podkreślić, iż omawiane negocjacje powinny być traktowane jako jeden z istotnych instrumentów zarządzania, a zarazem czynników warunkujących efektywność działania firmy. Ponadto sprawne ich prowadzenie i zawieranie efektywnych układów zbiorowych stanowi jedną z kluczowych ról i zarazem umiejętności menedżerów i związkowców.

Z drugiej jednak strony, proponowana koncepcja nie oddaje w pełni złożoności układów zbiorowych i procesu ich zawierania, ma charakter wstępny. Wymaga udoskonalenia, w szczególności opracowania specyficznych charakterystyk takich układów oraz konkretyzacji procesu ich zawierania, a także doboru narzędzi (strategii, zasad, technik) realizacji tego procesu. Przewidywana jest także weryfikacja empiryczna tej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących szeregu negocjacji zbiorowych w firmach różnej wielkości, branży itp.

²⁶ Z. Pawlak, *op. cit.*, s. 447.

Literatura

1. Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
2. Ertel D., *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej. /W:/Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów, Harvard Business Review*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
3. Gilejko L., Towalski R., *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002.
4. Jasińska J., *Stosunki i warunki pracy. /W:/Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
5. Jurkowski R., *Negocjacje zbiorowe. Kiedy, o czym i jak rozmawia pracodawca z przedstawicielstwem pracowników*, Difin, Warszawa 2000.
6. Kennedy G., *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998.
7. *Kodeks pracy - Ustawa z dnia 26.06.1974 (tekst ujednolicony)*, Dziennik Ustaw 1974, nr 24 poz. 141.
8. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
9. Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
10. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
11. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000.
12. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
13. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
14. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
15. Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of A Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York 1965.

Summary

COLLECTIVE AGREEMENT AS A NEGOTIATIONS EFFECT

The objective of the chapter is to present the characteristics of company collective agreement as a fundamental outcome of collective bargaining between an employer and employees. At first the interpretations of collective negotiations are addressed, being basic context of the considerations. Then the company collective agreement is defined as well as its functions and types are pointed out. In the subsequent sub-chapter its structure is presented. In turn the process of its conducting is described. The essential part of the paper is ended up by juxtaposition of the most important principles of negotiating collective agreements within a company. The closing section contains the synthesis of suggested concept and the indications of the directions of further research.

Magdalena M. Stuss
Katedra Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński

EMPLOYER BRANDING – NOWE WYZWANIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW (WYNIKI BADAŃ)

Streszczenie

Rozdział prezentuje pojęcie employer branding – budowania marki pracodawcy – jego definicje i modele. Zawiera również wyniki badań przeprowadzone wśród dwunastu wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W procesie badawczym skoncentrowano się na analizie zewnętrznych narzędzi employer branding.

* * *

1. Wprowadzenie

Employer branding to strategia zarządzania wiedzą i percepcją obecnych i przyszłych pracowników przedsiębiorstw. Marka pracodawcy jest skutecznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej. Pozwala traktować pracowników jako klientów wewnętrznych, ale również utwierdza obraz organizacji jako pożądanego miejsca pracy, by tym samym przyciągnąć najbardziej utalentowanych kandydatów.

Wyniki badań przeprowadzone w 2014 przez Hudson RPO i HRO Today magazine wśród 324 największych światowych przedsiębiorstw wykazały iż prawie 63% z nich definiuje w swoich strategiach pojęcie employer branding oraz podejmuje związane z tym obszarem działania¹. Również pochodzące z tego samego roku analizy ManpowerGroup Solutions wskazują iż 33% kandydatów do pracy wybierając pracodawcę kieruje się jego marką i reputacją na rynku pracy². Realizacja wyzwań w obszarze employer branding staje się więc dzisiaj koniecznością dla patrzących w przyszłość przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest prezentacja wstępnych wyników badań w zakresie zewnętrznych narzędzi employer branding stosowanych przez wybrane przedsiębiorstwa notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych. Dla spółek giełdowych budowanie marki pracodawcy staje się coraz częściej nie wyborem lecz koniecznością biznesową.

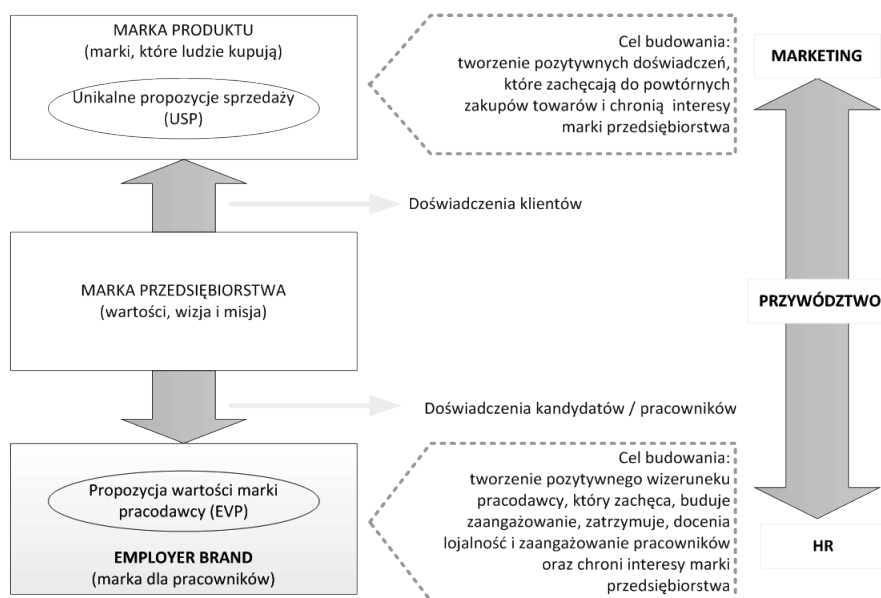
¹ *How to Launch a Successful Employer Brand: Building on the Practices of Top Employer Brands* April 2014, www.hudson.sg (odczyt 22.06.2016).

² *Candidate Preferences, Behaviors and Motivators*, ManpowerGroup Solutions Recruitment Process Outsourcing 2015, www.manpowergroup.com (odczyt 22.06.2016).

2. Charakterystyka pojęcia employer branding

Employer branding ściśle opiera się na koncepcji wyróżniania, pozycjonowania przedsiębiorstwa jako pracodawcy w ujęciu marketingowym. Klientem jest tutaj pracownik / potencjalny pracownik, podczas gdy cel pozostaje ten sam: pozyskanie nowych klientów przy jednoczesnym zachowaniu obecnie istniejących. Również podobnie jak w przypadku odbiorców marki, employer branding podkreśla korzyści emocjonalne i racjonalne, które pracodawca zapewnia pracownikom³. Powiązania pomiędzy marką przedsiębiorstwa, marką produktu i marką pracodawcy obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1: Relacja employer branding do marki przedsiębiorstwa i marki produktu.



Źródło: S. Mokina, *Place and role of employer brand in the structure of corporate brand*, Economics and Sociology, 2014 nr 7 (2), s. 136-148.

Samo pojęcie employer branding po raz pierwszy zdefiniował Barrow w 1996 roku uznając, że marka pracodawcy to pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści świadczonych przez pracodawcę i identyfikowanych z zatrudniającą firmą⁴. Zawarte są tu takie składowe jak kultura organizacyjna, systemy i postawy pracowników oraz metody zachęcania ludzi do przyjęcia celów organizacji oraz przekształcenia ich w sukces, wydajność i zadowolenie zarówno na poziomie osobistym jak i zawodowym. Employer branding pozwala na odróżnienie się od konkurencji i odpowiednie wykorzystanie możliwości przedsiębiorstwa, tworząc warunki do wydajności i efektywności pracy oraz zatrzymania kluczowych pracowników⁵.

Dzisiaj najbardziej powszechnie jest stosowana definicja Sullivana z 2004 roku - employer branding to ukierunkowana, długoterminowa strategia zarządzania świadomością i percepcją pracowników, potencjalnych pracowników oraz związanych z zainteresowanymi stronami w odniesieniu do poszczególnych

³ S. Kumar Dawn, S. Biswas, *Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations*, Asian Journal Of Management Research 2010, s. 21-33.

⁴ T. Ambler, S. Barrow, *The Employer Brand*, Journal of Brand Management 1, 1996 Vol.4 No. 3, s. 185 - 206.

⁵ S. Kumar Dawn, S. Biswas, *op. cit.*, s. 21-33.

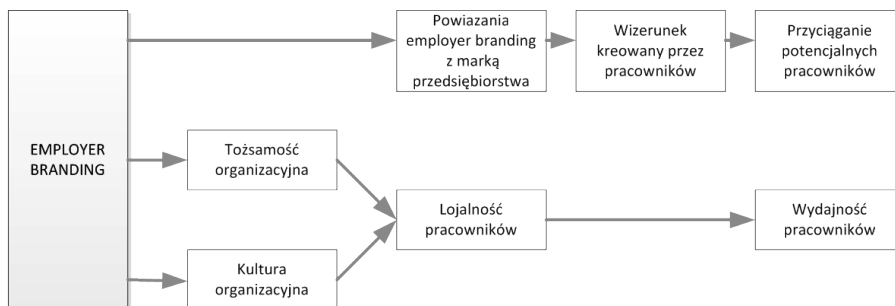
przedsiębiorstw⁶. Oznacza to konieczność zaangażowania w proces pracowników wszystkich szczebli struktury organizacyjnej, tak aby marka pracodawcy odzwierciedlała rzeczywiste aspiracje i wyzwania menedżerów oraz pracowników przedsiębiorstwa. Sullivan wskazuje również, że wartości, które mają być lub są zwarte w marce muszą zawierać informacje o kulturze organizacyjnej, stylach kierowania, oczekiwaniach w stosunku do pracowników i kandydatów do pracy. To pozwoli rozwijać koncepcję wartości jakie oferuje pracownikom przedsiębiorstwo⁷.

W języku polskim zarówno naukowym, jak i biznesowym najczęściej posługujemy się nazwą angielską employer branding, gdyż tłumaczenia takie jak „kreowanie wizerunku pracodawcy”, nie brzmi na tyle innowacyjnie, by odzwierciedlać sens pierwotnego pojęcia⁸. Kozłowski definiuje pojęcie employer branding jako wszystkie działania, które podejmuje organizacja i są skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mają na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierają strategiczne cele biznesowe⁹. Natomiast Szczepański odwołuje się do definicji Mayo, gdzie employer branding - to wszystko, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi¹⁰. Mikulska określa employer branding jako strategię tworzenia w umysłach potencjalnych pracobiorców pożądanych skojarzeń odnoszących się do danej firmy jako miejsca pracy¹¹.

3. Budowanie employer branding

Proces budowania marki pracodawcy przebiega wielokierunkowo (zob. rysunek 2) i opiera się o szereg źródeł informacji zarówno tych kontrolowanych przez pracodawcę lecz również będących poza jego kontrolą. Zadaniem przedsiębiorstw jest aktywne podejmowanie działań poprzez określenie pożądanego kształtu marki a następnie dążenie do utwierdzenia i rozwijania tych wartości.

Rysunek 2: Zakres employer branding.



Źródło: K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, The Emerald Research Register 2014 May, s.501-518.

⁶ J. Sullivan, *Eight elements of a successful employment brand*, ER Daily, 2004 23 February

⁷ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, The Emerald Research Register, 2014 May, s.501-518

⁸ M. Molenda, *Employer branding jako nowe narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytet Ekonomicznego we Wrocławiu 2009 nr 50, s.304

⁹ M. Kozłowski, *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 13.

¹⁰ A. Mayo, *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2001, s. 123 za: K. Szczepański, *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, ZN Politechniki Poznańskiej Nr 61 Organizacja i Zarządzanie 2013, s.164.

¹¹ K. Szczepański, *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, ZN Politechniki Poznańskiej Nr 61 Organizacja i Zarządzanie 2013, s.164.

Funkcjonuje tu szereg zasad, jak budować markę pracodawcy, lecz badania praktyczne wskazują na pięć podstawowych i najważniejsze z nich:

- Wykorzystaj swoje marki

Przedsiębiorstwa inwestują sporo czasu i wysiłku w rozwój pozytywnych, rozpoznawalnych marek oferowanych produktów lub usług. Dlaczego nie wykorzystać tych wysiłków dla celów employer branding? Połączenie marki przedsiębiorstwa z marką pracodawcy ma szansę na przyciągnięcie talentów, choćby przez wykorzystanie tych samych kanałów komunikacyjno-informacyjnych, jak również wykorzystując obecnych pracowników i ucząc ich jak być „fanami własnej marki”¹².

- Postępuj zgodnie z regułą 80/20

Głównym kanałem komunikacyjno-informacyjnym jest „strona kariera” i media społecznościowe. Tutaj stosując zasadę 80/20 należy nie tylko przekazać informację potencjalnym pracownikom, ale również zachęcić ich do pracy w przedsiębiorstwie. Ważnym jest również techniczny aspekt stron www by po wejściu na stronę kariera kandydat pewien możliwe szybko wyszukać oferty pracy według słowa kluczowego lub lokalizacji a następnie dowiedzieć się więcej o przedsiębiorstwie dzięki umieszczonym kilku ciekawym informacjom. Przerost i nie uporządkowanie informacji może odstraszyć, nie wspominając już o ich nieaktualności¹³.

- Docelowe wiadomości

Budując narzędzia employer branding przedsiębiorstwo powinno je konstruować z różnicowaniem w zależności od odbiorców treści. Odmienne informacje powinny trafiać do obecnych pracowników a odmienne do potencjalnych kandydatów. W praktyce narzędzia employer branding dzielą się na działania zewnętrzne i wewnętrzne¹⁴. Wewnętrzny employer branding skupia się głównie na stworzeniu pracownikom przyjaznej atmosfery pracy i możliwości rozwoju wewnątrz organizacji. Te działania najlepiej poprzedzić badaniami satysfakcji, zaangażowania, czy też indywidualnymi wywiadami z pracownikami. Są to zazwyczaj działania długofalowe, bo tylko w takiej perspektywie mają one sens i budują wiarygodność pracodawcy¹⁵. Wśród najczęściej stosowanych narzędzi należy wymienić: komunikację wewnętrzną, ścieżki karier, szkolenia, system okresowych szkoleń pracowniczych, badania satysfakcji, motywatory płacowe i pozapłacowe, działania integrujące pracowników, system wartości, działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) wobec pracowników¹⁶. Wszystkie one mają na celu zatrzymanie w organizacji kluczowych pracowników. W praktyce ich zastosowanie jest uzależnione od poziomu fluktuacji na stanowiskach, możliwości finansowych przedsiębiorstwa, stosowanych procedurach zarządzania zasobami ludzkimi oraz funkcjonującej kultury organizacyjnej. Natomiast zewnętrzny employer branding może pełnić dwie funkcje: wizerunkową - mającą na celu zwiększenie świadomości kandydatów na temat marki, informowaniu rynku pracy o przedsiębiorstwie i korzyściach płynących z pracy w nim, prezentowaniu swoich przewag konkurencyjnych czy też realizacji zasad CSR oraz funkcję rekrutacyjną dla której najważniejszym zadaniem jest dotarcie do właściwych kandydatów by złożyli oni swoje aplikacje na wolne stanowiska pracy¹⁷.

- Uchwycić odbiorcę

Kandydaci poszukujący pracy muszą nabrać wrażenia, że potencjalny pracodawca jest nimi zainteresowany. Ważne jest utrzymywanie kontaktów – takie „społecznościowe podejście” - skoro oni wyrazili zainteresowanie, przedsiębiorstwo ma możliwość dalszego przekazywania im treści o potencjalnych, odpowiednich miejscach pracy lub nawet nowości o przedsiębiorstwie. Uchwycenie tych pasywnych

¹² *Best practices Employer Branding: Five tips to make your career site your #1 recruiting asset*, SAP Company, <http://go.sap.com/docs/download/2014>, (odczyt 22.06.2016)

¹³ *Best practices, op.cit.*

¹⁴ M. Kozłowski, *op.cit.*, s.13.

¹⁵ *EMPLOYER BRANDING*, E- poradnik, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s.10.

¹⁶ M. Kozłowski, *op.cit.*, s.52.

¹⁷ *Ibidem*, s.92-93.

kandydatów daje możliwość rozwijania stosunków na rynku pracy oraz wzmocnienie marki pracodawcy w dłuższym czasie¹⁸. Podobne relacje powinny dotyczyć obecnych pracowników. Również oni muszą być informowani, i wykazywać potrzebę bycia informowanymi o wszystkich istotnych treściach związanych z przedsiębiorstwem. Działania takie pozwolą na zatrzymanie pracowników, szczególnie kluczowych, którzy mają poczucie bycia częścią „rodziny” przedsiębiorstwa.

• Nie zapomnij o mobilnych użytkownikach

Podczas, gdy więcej niż jedna czwarta osób poszukujących pracy realizuje to są za pomocą urządzeń mobilnych tylko 13% pracodawców ma mobilną wersję swoich stron www¹⁹. Podobne statystyki określają relację pracownik – pracodawca. Pracownicy dużo częściej szukają informacji, czy wykorzystują do kontaktów z pracodawcą łącza mobilne niż tradycyjne. Zapewnienie tej luki na swoją korzyść, tworząc łatwy wobec użytkowników kanał komunikacyjno-informacyjny wpływa pozytywnie na markę pracodawcy.²⁰

Przyjęcie konkretnego podejścia do wdrażania w życie przedsiębiorstwa koncepcji employer branding będzie determinowało jej stosowanie w praktyce. Wiele podmiotów, podejmuje działania poznawcze w zakresie tej koncepcji uczestnicząc w konferencjach, szkoleniach czy warsztatach na temat employer branding. Raport „Employer Branding w Polsce 2016” wskazuje najczęściej stosowane narzędzia w ostatnich latach w ramach procesów budowania marki pracodawcy²¹:

- opracowanie strategii employer branding,
- program zarządzania i rozwoju talentami,
- zdefiniowanie EVP²²,
- opracowanie strategii komunikacyjnej marki pracodawcy,
- rozwój osobnej strony kariera lub rozwój zakładki kariera na stronie głównej przedsiębiorstwa,
- strategia w mediach społecznościowych,
- wzrost wynagrodzeń,
- programy referencyjne dla pracowników,
- skuteczny program rozwoju przywództwa,
- starania się o jak najlepsze miejsce rankingowe w badaniach najlepszych pracodawców,
- programy CSR.

Wątpliwości przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu czy następnie rozbudowywaniu koncepcji employer branding mogą rozwiązać korzyści jakie przynosi stworzenie wizerunku solidnego pracodawcy. Wśród profitów należy wymienić²³:

- wyższa jakość kandydatów do pracy;
- profil pracowników zatrudnionych w korporacji spełnia oczekiwania menedżerów ich zatrudniających oraz jest dopasowany do kultury organizacyjnej;
- wzrost zainteresowania miejscem pracy;
- wzrost wskaźnika poziomu aplikacji;
- mniejsza liczba odrzuconych ofert;
- zmniejszenie kosztów rekrutacji;
- mniejsza rotacja kadr;
- większa liczba pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie z polecenia;
- zwiększenie prawdopodobieństwa, że pracownik zostanie ambasadorem marki;
- wyższy poziom zaangażowania pracowników.

¹⁸ *Best practices ...*, op.cit.

¹⁹ *Potential Park's 2013*, Mobile Report <http://b4j.co/mobile-2o13> (odczyt 22.06.2016).

²⁰ *Best practices ...*, op.cit.

²¹ Raport Employer Branding w Polsce 2016, HRM INSTITUTE, <http://www.hrminstitute.pl/> (odczyt 25.06.2016).

²² *employee value proposition*.

²³ M. Bartkowiak, J. Szłapińska, *Znaczenie budowania wizerunku pracodawcy na nowym rynku pracy*, Uniwersytet Zielonogórski, Dyskursy Młodych Andragogów 15, Zielona Góra 2014, s.35.

4. Metodyka badań employer branding

Celem badań była analiza zewnętrznych narzędzi employer branding stosowanych przez spółki giełdowe notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Badaniu poddano 12 spółek giełdowych²⁴. Wyboru przedsiębiorstw dokonano opierając się podziale sektorowym przedsiębiorstw²⁵ wybierając po jednym podmiocie z danego sektora (zob. Tabela 1). Wybrane spółki są:

- notowane na giełdzie od przynajmniej 10 lat,
- są notowane na rynku głównym GPW,
- nie znajdują się na liście alertów.

Niektóre przedsiębiorstwa prowadzą działalność w wielu sektorach, zakwalifikowano je do danej kategorii opierając się na kryterium dominującego sektora.

Tabela 1: Obszar badań wg sektorów.

PRZEMYSŁ	FINANSE	USŁUGI
1. przemysł spożywczy 2. przemysł lekki 3. przemysł drzewny 4. przemysł paliwowy 5. przemysł chemiczny 6. przemysł tworzyw sztucznych 7. przemysł metalowy	8. banki <i>(zbadano 3 banki i dane uśredniono)</i>	9. informatyka 10. telekomunikacja 11. media 12. energetyka

Źródło: opracowanie własne

W badaniu skoncentrowano się wyłącznie na zewnętrznych narzędziach budowy wizerunku pracodawcy. Proces badawczy oparto o dane publiczne: raporty finansowe roczne, raporty finansowe kwartalne, raporty społecznej odpowiedzialności biznesu, strony www, opinie związków zawodowych, raporty ogólne na temat pozycji, marki i funkcjonowania wybranych spółek.

Postawiono następujące pytania badawcze:

- Czy spółki notowane na GPW stosują wszystkie dostępne narzędzia zewnętrzne employer branding?
- Czy stosowanie employer branding jest już standardem dla spółek giełdowych?
- Czy można ustalić gradację ważności wyboru poszczególnych narzędzi?
- Czy można zbudować uniwersalną metodę employer branding dla spółek giełdowych?

Całość zgromadzonych wyników badań zawiera Tabela 2. Zawarto tu uśrednione dane dla każdej ze spółek. Znak „+” oznacza spełnienie wymagań w stosunku do standardowych oczekiwań, profilu i wielkości przedsiębiorstwa. Znak „-” natomiast to brak działań w danym obszarze lub ich nie wystarczające podejmowanie.

²⁴ Artykuł prezentuje fragment badań, które nadal trwają. Docelowe zbadane zostaną wszystkie sektory. W każdym sektorze zostaną przebadane przynajmniej trzy spółki. Do tej pory zbadano w pełni sektor bankowy (3 wybrane banki). Wyniki badań sektora bankowego są złożone do publikacji, która ukaże się jesienią 2016 roku.

²⁵ Patr: https://www.gpw.pl/wskazniki_sektorow (odczyt 17.06.2016).

Tabela 1: Zewnętrzne narzędzia employer branding stosowane przez wybrane spółki giełdowe.

Narzędzia employer branding	PRZEMYSŁ												FINANSE			USŁUGI		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	9	10	11	12		
1. ZAKŁADKA KARIERA/PRACA																		
Identyfikacja spółki:																		
• wartości spółki	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
• korzyści i benefity dostępne w spółce	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Opis ofert stanowisk																		
• przegląd stanowisk	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
• wymagania na stanowiska	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
• staże i praktyki	+	+	-	+	+	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-		
Opis procesu rekrutacyjnego																		
• wymogi aplikacji na stanowisko	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
• narzędzia selekcji kandydatów	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
• informacje o rozmowie kwalifikacyjnej	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
• informacje zwrotne	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+		
Dane techniczne zakładki																		
• użyteczność	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
• prawdziwość przekazu	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
• nowość	+	-	-	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
2. TARGI PRACY	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
3. EVENTY NA UCZELNIACH	-	+	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+		
4. AMBASADORZY SPÓŁKI	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
5. DRZWI OTWARTE	+	-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	+		
6. MATERIAŁY REKLAMOWE DLA KANDYDATÓW	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-		
7. MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
8. CSR	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania diagnostyczne wśród wybranych spółek giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

- tylko połowa badanych spółek prezentuje odbiorcom (kandydatom i pracownikom) wartości jakie przyjęła i stosuje w swojej działalności, w większości jedyne dane to misja i strategia, takie podejście przekłada się negatywnie nie tylko na budowanie employer branding ale ogólnie na wizerunek przedsiębiorstwa;
- zachęcając potencjalnych kandydatów do pracy przedsiębiorstwa szczegółowo opisują nie tylko oferowane wolne stanowiska i związane z nimi wymagania ale również korzyści i benefity dostępne dla pracowników po podjęciu pracy, trend ten odzwierciedla trudności z jakimi się borykają przy poszukiwaniu i zatrzymaniu idealnych pracowników;
- większość spółek swoją powyższą ofertę kierują nie tylko do kandydatów do pracy ale również w stosunku do osób ubiegających się o staże czy praktyki;
- opis procesu rekrutacyjnego dostępny dla starających się o zatrudnienie jest na zróżnicowanym poziomie, niektóre spółki bardzo szczegółowo (nawet graficznie) prezentują poszczególne jego etapy, niestety w badaniu wystąpiły aż dwa podmioty, które w ogóle nie przedstawiły takich informacji;
- najsłabszą stroną w procesach rekrutacji jest zapewnienie kandydatów o przekazaniu im informacji zwrotnych związanych z aplikowaniem niezależnie czy jest to pozytywny czy negatywny efekt – tylko trzy spółki gwarantowały takie działania; informacja zwrotna dla kandydata nie tylko o ostatecznej decyzji ale również po poszczególnych etapach procesu selekcji jest dzisiaj standardem procesów personalnych;
- strona kariera to najczęściej zakładka na stronie głównej przedsiębiorstwa, często umieszczana na samej górze tej strony, tutaj najsłabiej wypadł sektor bankowy, gdyż zakładki te były niewidoczne;
- również techniczny aspekt strony jest zróżnicowany, czasami występuje nadmierne scrollowanie, czy przesył nieuporządkowanych informacji, jednak były też strony nowoczesne, przejrzyste i podzielone na podstrony, tak aby każdy czytający miał możliwość wyboru informacji;
- błędem, który niestety też się pojawił była nieaktualność danych na stronie dla kandydatów (spółka w branży drzewnej prezentowała wolne stanowiska sprzed dwóch lat), jednak większość nieaktualnych informacji nie dotyczyła wakatów lecz danych o uczestnictwach w targach, dni otwartych, itd.;
- wszystkie badane spółki uczestniczą w targach pracy uznając je za najszybszy i najbardziej efektywny kanał komunikacji i możliwość stworzenia bazy kandydatów do pracy, jedne wybierają targi ogólne a inne specjalistyczne;
- wśród badanych przedsiębiorstw nie rozpowszechniły się takie narzędzia employer branding jak eventy na uczelniach (pokutuje nadal ograniczona współpraca nauki z biznesem), drzwi otwarte (tutaj zapewne przyczyną jest obawa przed konkurencją i wyciekami kluczowych informacji, np. w sektorze bankowym osoby chętne musiały się dość skomplikowanym procesem rejestrować na takie spotkania) czy ambasadorzy (to narzędzie jest bardzo rozpowszechnione wśród światowych gigantów marek, w badaniu tylko przedstawiciel sektora lekkiego – spółka odzieżowa wykorzystuje jego możliwości);
- materiały reklamowe dla kandydatów też w bardzo ograniczonym zakresie są stosowane, badano tutaj ulotki, informatory i filmiki, najbardziej pozytywnie wyróżniła się spółka paliwowa, która przygotowała specjalny film dla kandydatów opisujący nie tylko proces rekrutacji ale również zalety pracy w przedsiębiorstwie, w tym projekcie wzięli udział pracownicy przedsiębiorstwa, tak więc był to zarówno employer branding zewnętrzny i employer branding wewnętrzny;
- w badaniu zaskoczyło że aż dwie spółki notowane na giełdzie nie wykorzystują w pełni mediów społecznościowych (jedna z nich nie posługuje się wcale takimi narzędziami), które w dzisiejszych czasach stanowią jeden z podstawowych i najszybszych kanałów komunikacyjnych zarówno z kandydatami, jaki i z pracownikami;

- społeczna odpowiedzialność biznesu, która jest uznawana za standard dla spółki giełdowej w przypadku dwóch badanych podmiotów była powierzchowna i sprawiała wrażenie tylko chęci zapewnienia informacji a nie realnych działań.

5. Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwalają na wstępną ocenę świadomości koncepcji employer branding oraz narzędzi z nią związanych wśród spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Pełne analizy diagnostyczne dadzą kompleksowe wyniki zjawiska, które wśród światowych przedsiębiorstw jest coraz bardziej rozpowszechnione, a nawet traktowane jako obligatoryjne w procesach zarządczych.

Obserwuje się w Polsce zróżnicowane zainteresowanie tą problematyką przez sfery biznesowe, lecz rosnące choćby poprzez udział w organizowanych szkoleniach, kursach czy konferencjach dla praktyków. Docelowo będzie można w przyszłości pokusić się by na rynku polskich przedsiębiorstw dokonać pomiarów marek pracodawców za pomocą analogicznych narzędzi jak mierzy się inne marki czyli poprzez wskaźniki świadomości, postaw, lojalności, zaufania i zaangażowania. Miary te będą stosowane również do oceny wydajności procesów HR w przedsiębiorstwach. Dziś wiemy iż:

- musi występować pełna zależność pomiędzy employer branding a marką przedsiębiorstwa;
- właściwy wizerunek marki pracodawcy pozwala na budowanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego pracownikami ale również przyciąga nowych kandydatów do pracy;
- employer branding wspomaga i ułatwia realizację zadań w ramach procesów rekrutacji na stanowiska;
- niewłaściwe stosowanie tej koncepcji lub jej brak może wywołać zjawisko fluktuacji pracowników i odejścia talentów z przedsiębiorstw;
- tworzenie i rozwijanie koncepcji employer branding wzmacnia poczucie tożsamości i lojalności wśród pracowników a tym samym przekłada się na wzrost ich wydajności do pracy.

Literatura

1. Ambler T., S. Barrow, *The Employer Brand*, Journal of Brand Management¹, 996 Vol.4 No. 3
2. Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, The Emerald Research Register, 2014 May
3. Bartkowiak M., Szłapińska J., *Znaczenie budowania wizerunku pracodawcy na nowym rynku pracy*, Uniwersytet Zielonogórski, Dyskursy Młodych Andragogów 15, Zielona Góra 2014
4. *Best practices Employer Branding: Five tips to make your career site your #1 recruiting asset*, SAP Company, <http://go.sap.com/docs/download/2014>, (odczyt 22.06.2016)
5. *Candidate Preferences, Behaviors and Motivators*, ManpowerGroup Solutions Recruitment Process Outsourcing 2015, www.manpowergroup.com (odczyt 22.06.2016)
6. *EMPLOYER BRANDING*, E- poradnik, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s.10.
7. *How to Launch a Successful Employer Brand: Building on the Practices of Top Employer Brands* April 2014, www.hudson.sg (odczyt 22.06.2016)
8. Kozłowski M., *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
9. Kumar Dawn S., Biswas S., *Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations*, Asian Journal Of Management Research 2010
10. Mayo A., *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2001, s. 123 za: K. Szczepański, *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, ZN Politechniki Poznańskiej Nr 61 Organizacja i Zarządzanie 2013

11. Mokina S., *Place and role of employer brand in the structure of corporate brand*, Economics and Sociology, 2014 nr 7 (2)
12. Molenda M. , *Employer branding jako nowe narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytet Ekonomicznego we Wrocławiu 2009 nr 50
13. *Potential Park's 2013*, Mobile Report <http://b4j.co/mobile-2o13> (odczyt 22.06.2016)
14. Raport Employer Branding w Polsce 2016, HRM INSTITUTE, <http://www.hrminstitute.pl/> (odczyt 25.06.2016)
15. Sullivan J., *Eight elements of a successful employment brand*, ER Daily, 2004 23 February
16. Szczepański K., *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, ZN Politechniki Poznańskiej Nr 61 Organizacja i Zarządzanie 2013.

Summary

EMPLOYER BRANDING – A NEW CHALLENGE FOR ENTERPRISES (RESEARCH RESULTS)

The chapter presents the concept of employer branding - its definitions and models. It also includes the research results conducted among twelve selected companies listed on the Stock Exchange in Warsaw. In the process of research focuses on the analysis of the external tools employer branding.

Karolina Beyer
Instytut Zarządzania i Inwestycji
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

AUDYT KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W SPÓŁCE HANDLOWEJ – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

Celem rozdziału jest zaprezentowanie wyników przeprowadzonego badania w zakresie audytu kapitału intelektualnego w spółce handlowej notowanej na GPW.

Metodologia badania – Audyt kapitału intelektualnego w badanym podmiocie przeprowadzono przy użyciu stosownego kwestionariusza ankietowego. Badanie uzupełnione zostało bezpośrednim wywiadem z naczelnym kierownictwem oraz analizą dokumentacji wewnętrznej.

Wynik – Efektem przeprowadzonych badań jest poznanie stanu kapitału intelektualnego w badanym przedsiębiorstwie handlowym oraz wskazanie postulowanych działań w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym.

Oryginalność/Wartość – Kapitał intelektualny, współcześnie stanowi jeden z najważniejszych elementów w przedsiębiorstwie. Wcześniejsze badania Autorki wykazały, iż jest on w praktyce polskich podmiotów gospodarczych niedowartościowany. Przeprowadzone badanie miało na celu dokonanie audytu kapitału intelektualnego, na podstawie którego w dalszej kolejności możliwe było sformułowanie indywidualnych działań, które mogą przyczynić się do wzrostu wartości kapitału intelektualnego, a tym samym do wzrostu wartości badanego przedsiębiorstwa.

* * *

1. Wprowadzenie

Wzrost zainteresowania wśród teoretyków kategorią kapitału intelektualnego, niestety, jak pokazują wcześniejsze badania Autorki¹, nie ma odzwierciedlenia w zainteresowaniu praktyków polskiego biznesu. We współczesnej rzeczywistości gospodarczej sukces przedsiębiorstw uzależniony jest od odpowiedniego wykorzystania zasobów wyróżniających firmę na tle konkurencji. Unikatowa konfiguracja poszczególnych zasobów posiadanych przez organizację stanowi ważne źródło budowania

¹ Szerzej w:; K. Beyer *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw notowanych na GPW*. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 67, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 479-488.

przewagi strategicznej podmiotu. Można stwierdzić, że szczególnie cenne wśród zasobów są zasoby niematerialne, które najczęściej są ograniczone i rzadkie, charakteryzują się ograniczoną możliwością imitacji i ograniczoną substytucyjnością². Dlatego charakteryzując wyróżniające zasoby należy zwracać uwagę, by były one unikalne, elastyczne oraz trudne do imitacji przez konkurentów. Cechy te spełniają zasoby o charakterze niematerialnym, w szerszym rozumieniu, określone jako kapitał intelektualny.

Należy jednak podkreślić, iż niematerialny charakter kapitału intelektualnego sprawia, że zarządzanie jego zasobami jest niezwykle trudne. Dlatego, pierwszym krokiem w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym jest przeprowadzenie jego audytu, sprowadzającego się przede wszystkim do identyfikacji jego elementów składowych oraz określenia jego kondycji.

W artykule zaprezentowane zostały wybrane wyniki przeprowadzonych badań, które obejmowały spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników przeprowadzonego audytu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku polskim, prowadzącym działalność w zakresie handlu detalicznego. Wybór przedsiębiorstwa prowadzącego działalność handlową do przeprowadzenia audytu uzasadniony był wynikami badań, uzyskanymi przez Autorkę w procesie pomiaru kapitału intelektualnego, wskaźnikami MV/BV oraz VAIC³. W przeprowadzonych przez Autorkę badaniach⁴ kapitał intelektualny spółek handlowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, według obiektywnych wskaźników, charakteryzował się w badanym okresie ponadprzeciętnymi wartościami. Średnio stosunek wartości rynkowej do księgowej kształtował się w spółkach handlowych na poziomie około 5, co oznacza, że wartość rynkowa była pięciokrotnie wyższa od wartości kapitału własnego przedsiębiorstwa. Różnica między obiema wartościami wskazuje na posiadanie kapitału intelektualnego na wysokim poziomie⁵.

W niniejszym artykule przedstawiono dokonaną analizę stanu kapitału intelektualnego w spółce handlowej oraz podjęto próbę oceny działań podejmowanych w badanym podmiocie w zakresie kształtowania kapitału intelektualnego oraz jego elementów składowych.

2. Pojęcie kapitału intelektualnego

Kategoria kapitału intelektualnego często budzi wiele emocji i jest pojęciem nie mającym jednolitej definicji. Często określany jest jako aktywa niematerialne, zasoby intelektualne, aktywa niewymierne itp. Kapitał intelektualny można zdefiniować jako „ukryte” aktywa firmy, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości finansowej. Według L. Edvinssona kapitał intelektualny to m.in. wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, profesjonalne umiejętności, które pozwalają organizacji osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku. Innymi słowy kapitał intelektualny to wiedza, która może być przekształcona w wartość. Skuteczne budowanie i powiększanie przewagi konkurencyjnej wymaga właściwego gospodarowania elementami kapitału intelektualnego. Konieczne jest zwrócenie uwagi na zachodzące interakcje między nimi, w wyniku których wzrasta wartość. Elementy kapitału intelektualnego posiadają wartość, albo mogą być źródłem wartości w przyszłości⁶.

² B. Czerniachowicz, *Zasoby niematerialne w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 37, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 724.

³ VAIC (Value Added Intellectual Coefficient) – wskaźnik intelektualnej wartości dodanej.

⁴ Szerzej w: K. Beyer, *Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikiem VAIC™*, Zeszyty Naukowe US 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013; K. Beyer, *Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikiem MV/BV*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 828, Studia i Prace WNEiZ nr 38, t.1, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.

⁵ W rozumieniu koncepcji kapitału intelektualnego określanego jako różnica między wartością rynkową a wartością księgową.

⁶ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 40.

Na uwagę zasługują fakt, że składowe kapitału intelektualnego nie zostały dotychczas jednolicie sprecyzowane. W literaturze tematu⁷ prezentowana jest struktura kapitału intelektualnego składająca się np. z: kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego oraz kapitału rynkowego. Według innej klasyfikacji do elementów kapitału intelektualnego zalicza się: kapitał organizacyjny/strukturalny, kapitał ludzki i kapitał relacyjny. A jeszcze inne źródła dzielą kapitał intelektualny na: kapitał społeczny, kapitał organizacyjny i kapitał ludzki. Również Komisja Europejska, dostrzegła wagę kapitału intelektualnego określając w 2001 r. jego skład zawierający kapitał ludzki (wiedza pracowników, umiejętności, doświadczenie, zdolności), kapitał strukturalny (wiedza, która pozostaje w przedsiębiorstwie, procedury, systemy, bazy danych, kultura organizacyjna) oraz kapitał relacyjny (relacje z klientami, dostawcami, partnerami)⁸.

W przedstawionych klasyfikacjach, elementem nie budzącym żadnych wątpliwości jest kapitał ludzki. We wszystkich koncepcjach kapitału intelektualnego jest on uważany za najbardziej istotny element, dzięki któremu mogą powstawać i rozwijać się pozostałe składowe kapitału intelektualnego.

Podsumowując można zatem przyjąć strukturę kapitału intelektualnego składającą się z elementów takich, jak⁹:

- kapitał ludzki - element zintegrowany z człowiekiem, w jego skład wchodzi wiedza, umiejętności, doświadczenie, indywidualne kompetencje zatrudnionych pracowników;
- kapitał organizacyjny – wszystkie elementy, które wspomagają pracę pracowników; m.in. struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, infrastruktura, itp.;
- kapitał rynkowy - stanowi relacje z otoczeniem zewnętrznym, przede wszystkim z klientami, ale również z dostawcami, konkurentami i partnerami. Kapitał rynkowy to także m.in. renowa przedsiębiorstwa oraz lojalność klientów.

Przedstawiona powyżej struktura kapitału intelektualnego oraz różnorodność jego elementów składowych, wskazuje na złożoność omawianej problematyki. Odpowiednia identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego pozwoli na lepsze zrozumienie jego istoty oraz wspiera działania zmierzające do zwiększenia jego potencjału. Ponadto, należy podkreślić, że wszystkie elementy składowe kapitału intelektualnego są ściśle ze sobą powiązane, a jego siła wynika z integracji oraz interakcji jego poszczególnych elementów. W związku z powyższym, podstawowym zadaniem w każdym przedsiębiorstwie powinna być analiza posiadanych zasobów kapitału intelektualnego.

3. Kapitał intelektualny w spółce handlowej

Pogłębiona analiza działań badanego przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania kapitału intelektualnego i jego elementów składowych ma na celu pozyskanie wiedzy, czy wysokich wartości kapitału intelektualnego¹⁰ w badanej spółce należy upatrywać w realizowanych działaniach wewnętrznych.

⁷ Szerzej na ten temat w literaturze stanowiącej podstawy koncepcji kapitału intelektualnego, m.in.: L. Edvinsson, M. S. Malone, op. cit., Sveiby K. E., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997; A. Stewart, *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*, Fortune, 3 Październik 1994; Brooking A., *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010; N. Bontis, *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field*, /W:/ "International Journal of Technology Management", Vol. 18, nr 5/6/7/8, 1999, s. 433-463;

⁸ M. Mroziowski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa, Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008, s. 28.

⁹ L. Edvinsson, M. S. Malone, op. cit., s. 45, D.H. Luthy, *Intellectual Capital and its Measurement*, źródło Internetu: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf> (20.03.2014); G. Łukasiewicz, *Kapitał intelektualny organizacji – przegląd koncepcji i metod zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 36, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 167; T. A. Stewart, *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*, Doubleday, New York 1999, s. 75-78.

¹⁰ Uzyskanych w ramach pomiaru kapitału intelektualnego wskaźnikami MV/BV i VAIC.

Badane przedsiębiorstwo rozpoczęło swoją działalność na początku lat dziewięćdziesiątych. Na koniec 2013 roku dysponowało około 600 tysiącami metrów kwadratowych powierzchni handlowych, na której funkcjonowało około 1300 sklepów pięciu marek. Prowadzona działalność ma charakter międzynarodowy. Cała grupa kapitałowa prowadzi działalność w Polsce, Estonii, Litwie, Łotwie, Czechach, Słowacji, Węgrzech, Ukrainie, Rosji, Rumuni, Bułgarii, na Cyprze i w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

Według danych spółki w przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 950 pracowników, z których mniej niż połowa posiada wyższe wykształcenie.

W ramach przeprowadzonego badania uzyskano informację na temat znajomości pojęcia kapitału intelektualnego, które przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem zdefiniowane zostało, jako:

wiedza, doświadczenie. wyrażać go może różnica pomiędzy wartością rynkową a księgową.

Ponadto, według kadry zarządzającej spółką, kapitał intelektualny w badanym przedsiębiorstwie składa się z:

wiedzy, doświadczenia i kontaktów¹¹.

Na podstawie przeprowadzonego badania stworzono hierarchię zasobów przedsiębiorstwa, która zaprezentowana została w tabeli 1.

Tabela 1: Hierarchia zasobów badanej spółki handlowej

pozycja	zasoby
1	ludzkie
2	materialne
3	niematerialne
4	finansowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Za najważniejszy zasób w przedsiębiorstwie uznane zostały zasoby ludzkie, niestety zasoby o charakterze niematerialnym znajdują się w dalszej kolejności, za tradycyjnymi zasobami materialnymi. Natomiast, hierarchia kompetencji przedsiębiorstwa zaprezentowana została w tabeli 2.

Tabela 2: Hierarchia kompetencji badanej spółki handlowej

pozycja	kompetencja
1	zdolność uczenia się, poszerzania kompetencji
2	kapitał ludzki
3	<i>know-how</i> przedsiębiorstwa
4	kultura organizacyjna
5	infrastruktura techniczna
6	innowacyjność
7	renoma marki
8	jakość produktów/usług
9	procesy wewnętrzne
10	własność intelektualna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

¹¹ Jak na spółkę osiągającą wysokie wartości kapitału intelektualnego, deklarowanie przez kadrę zarządzającą posiadania jedynie trzech jego elementów świadczyć może o niewystarczającej wiedzy na temat kapitału intelektualnego respondenta.

Wśród najważniejszych kompetencji badanego przedsiębiorstwa znalazły się: zdolność uczenia się i poszerzania kompetencji, kapitał ludzki oraz *know-how* przedsiębiorstwa. Za najmniej istotne spółka uważa jakość produktów, procesy wewnętrzne i własność intelektualną.

Pomimo znajomości pojęcia kapitału intelektualnego, kadra zarządzająca badanego przedsiębiorstwa nie potrafiła określić czy podejmuje działania związane z jego zarządzaniem. Natomiast, jednoznacznie stwierdziła, iż nie wykorzystuje żadnych kompleksowych metod zarządzania kapitałem intelektualnym oraz nie dokonuje jego pomiaru.

W dalszej części oceny spółki prowadzącej działalność handlową zbadano działania w zakresie kształtowania i rozwoju kapitału ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego.

4. Kapitał ludzki w badanej spółce handlowej

Z zaprezentowanych powyżej wyników badań, można stwierdzić, iż badana spółka nie realizuje działań w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym. Natomiast, podejmuje działania związane z kształtowanie kapitału ludzkiego. Pierwszym z nich jest identyfikacja kluczowych pracowników. W tabeli 3 zaprezentowana została hierarchia kompetencji zatrudnionych pracowników.

Za kluczowe kompetencje u swoich pracowników badana spółka uznaje: motywację do pracy, pomysłowość i kreatywność oraz umiejętność pracy w zespole. W dalszej kolejności liczy się posiadana wiedza, chęć poszerzania wiedzy i kwalifikacji, natomiast za najmniej istotne uznane zostały dodatkowe kwalifikacje i wykształcenie.

Tabela 3: Hierarchia kompetencji pracowników w badanej spółce handlowej

pozycja	kompetencja
1	motywacja do pracy
2	pomysłowość, kreatywność
3	umiejętność pracy w zespole
4	posiadana wiedza
5	chęć poszerzania wiedzy i kwalifikacji
6	doświadczenie
7	umiejętności społeczne
8	dodatkowe kwalifikacje
9	wykształcenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badanej spółce w celu poszerzania kompetencji szkolenia przeprowadzane są raz w roku. Szkolenia te realizowane są zarówno przez pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa, jaki i przy współpracy z zewnętrznymi ośrodkami szkoleniowymi. Do podstawowych form szkoleń badane przedsiębiorstwo wykorzystuje szkolenia na stanowisku pracy, coaching przez doświadczonych trenerów zewnętrznych, e-learning. Spółka zachęca również pracowników do indywidualnego podnoszenia kompetencji.

W opinii kadry zarządzającej przyjęty system motywacyjny skutkuje wzrostem efektywności pracy pracowników¹². Należy jednak wskazać, iż w spółce pracownicy niższych szczebli nie mają możliwości partycypowania w decyzjach dotyczących przedsiębiorstwa.

¹² Spółka podjęła uchwałę o wprowadzeniu programu motywacyjnego, natomiast program ten skierowany jest wyłącznie do sześciu kluczowych osób zarządzających spółką. Program ten oparty jest na emisji warrantów subskrypcyjnych dających

W ramach działań sprzyjających kształtowaniu kapitału ludzkiego, badane przedsiębiorstwo realizuje politykę personalną zdecydowanie zachęcającą do wymiany wiedzy i doświadczeń między pracownikami¹³. Pozytywnie zostały przez autorkę ocenione działania w zakresie tworzenia planów rozwoju pracowników i eliminacji luk kompetencyjnych na podstawie przeprowadzonych ocen. Negatywnie natomiast, autorka ocenia to, że spółka nie realizuje pomiaru efektywności posiadanego kapitału ludzkiego.

5. Kapitał organizacyjny badanej spółki handlowej

W obszarze kapitału organizacyjnego, badane przedsiębiorstwo stwierdza, iż struktura organizacyjna raczej zapewnia sprawne i szybkie podejmowanie decyzji, a kultura organizacyjna zdecydowanie sprzyja wymianie wiedzy i doświadczeń.

Za pozytywne działanie w zakresie kształtowania kapitału organizacyjnego należy uznać zarządzanie wiedzą¹⁴. Proces ten może być sprawnie realizowany ze względu na posiadaną w przedsiębiorstwie nowoczesną infrastrukturę informatyczną. W celu transferu wiedzy i informacji spółka wykorzystuje narzędzia takie, jak: Intranet, pocztę elektroniczną, telekonferencje, dyskusje on-line, systemy informatyczne i komunikacyjne, bazy danych i instrukcje wewnętrzne.

W ramach działań związanych z rozwojem kapitału organizacyjnego badana spółka zarówno kupuje, jak i sprzedaje różnego rodzaju prawa własności intelektualnej. Ponadto, zdecydowanie podkreśla, że realizowane są w przedsiębiorstwie działania w zakresie ochrony własności intelektualnej¹⁵. W ramach posiadanych wartości niematerialnych znajdują się znaki towarowe, patenty i licencje, oprogramowanie komputerowe, wytworzone we własnym zakresie prace rozwojowe.

Pomimo realizowania działań dotyczących kształtowania kapitału organizacyjnego, badane przedsiębiorstwo nie dokonuje pomiaru efektywności jego wykorzystania.

6. Kapitał rynkowy badanej spółki handlowej

W zakresie działań związanych z kształtowaniem kapitału rynkowego, badana spółka, m.in., podejmuje próbę badania reputacji własnej firmy. Realizuje ten proces za pomocą badań przeprowadzanych przez wyspecjalizowane instytucje zewnętrzne. Należy jednak zwrócić uwagę, iż badana spółka prowadząc działalność handlową nie korzysta z systemów zarządzania relacjami z klientami (CRM). Jedyne działania w zakresie kształtowania relacji z klientami związane są z wykorzystywaniem: systemu zarządzania promocjami, systemu zarządzania procesami sprzedaży oraz systemu obsługi reklamacji.

Mimo, że spółka nie korzysta z systemów CRM, to w pewnym stopniu stara się badać satysfakcję klientów. W tym celu zleca badania wyspecjalizowanym podmiotom, korzysta z badania przeprowadzanego przez tajemniczego klienta (*mystery shopping*) oraz pozyskuje informacje o satysfakcji klientów z otoczenia.

Pozytywnie należy ocenić wykorzystywanie przez badaną spółkę systemów zarządzania relacjami z dostawcami. W tym celu przedsiębiorstwo tworzy profile idealnego dostawcy, ocenia nowe umowy i nowych dostawców, okresowo dokonuje oceny własnych dostawców, a na podstawie ocen odnawia lub wypowiedza umowy, zajmuje się również zarządzaniem łańcuchem dostaw.

prawo obejmowania serii akcji po określonej cenie (opracowanie na podstawie analizy wewnętrznych dokumentów spółki).

¹³ Poprzez zachęcanie do dyskusji, wymianę idei i podglądów, rozwijanie nieformalnej współpracy.

¹⁴ Zarządzanie wiedzą poprzez pozyskiwanie, gromadzenie, wykorzystanie baz danych, rozwijanie i pomnażanie wiedzy.

¹⁵ Szczególnie w zakresie ochrony marki i znaków towarowych. Najistotniejszym składnikiem wartości niematerialnych jest jeden ze znaków towarowych spółki, którego wartość na dzień 31.12.2013 w sprawozdaniu finansowym wyniosła 77,5 mln PLN.

Kadra zarządzająca badaną spółką nie potrafiła określić czy w przedsiębiorstwie kształtuje się politykę pozytywnych relacji z partnerami biznesowymi. Natomiast, w celu zwiększenia potencjału przedsiębiorstwa, spółka podejmuje działania w zakresie zakupu licencji, przejęć oraz tworzenia sieci franchisingowej.

Niestety, w badanej spółce nie dokonuje się pomiaru efektywności wykorzystania kapitału rynkowego, podobnie jak ludzkiego, organizacyjnego i intelektualnego.

7. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonego badania nasuwa się wniosek, iż badana spółka nie podejmuje działań w zakresie kształtowania kapitału intelektualnego, a realizowane poszczególne pojedyncze działania w zakresie kształtowania kapitału ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego są często niewystarczające i nie wyróżniają się od działań podejmowanych przez inne badane podmioty. Natomiast, należy podkreślić, iż z przeprowadzonego przez Autorkę pomiaru kapitału intelektualnego wskaźnikiem VAIC¹⁶ wynika, iż badana spółka osiągnęła w badanym okresie wysokie poziomy efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego oraz ludzkiego i organizacyjnego na tle swoich konkurentów, a także przedsiębiorstw z innych sektorów.

Zdaniem Autorki konieczne jest podjęcie przez przedsiębiorstwo kompleksowych działań związanych z zarządzaniem i kształtowaniem kapitału intelektualnego przede wszystkim poprzez jego audyt polegający na identyfikacji poszczególnych elementów kapitału intelektualnego oraz lokalizację ich w strukturze organizacyjnej. A następnie dokonanie analizy przydatności posiadanych zasobów kapitału intelektualnego z przyjętymi celami i strategią przedsiębiorstwa. Autorka zaleca również opracowanie programu kompleksowych działań kształtowania kapitału intelektualnego jako całości oraz jego poszczególnych elementów składowych. Skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym to również uświadomienie wszystkim członkom organizacji, że każdy z nich ma wpływ na wartość kapitału intelektualnego, a wprowadzane zmiany mające na celu jego efektywne kształtowanie powinny być zaakceptowane i wspomagane przez wspólną pracę.

Sformułowane powyżej postulaty są wybranymi rekomendacjami i stanowią listę otwartą. Przeprowadzone w ramach zaprezentowanego badania rozważania i dokonane oceny, skłaniają do podjęcia dalszych badań, które Autorka zamierza podjąć w przyszłości. Wskazana ważkość problematyki zarządzania zasobami kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach potwierdza potrzebę dalszej weryfikacji zaproponowanych wniosków, jak również obserwowania zmian badanego zjawiska w czasie.

Literatura

1. Beyer K. *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw notowanych na GPW*. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 67, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego Szczecin 2014.
2. Beyer K., *Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikiem MV/BV*. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 828, Studia i Prace WNEiZ nr 38, t.1, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.
3. Beyer K., *Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikiem VAIC™*. /W:/ Zeszyty Naukowe US 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.

¹⁶ K. Beyer, *Kapitał intelektualny...*, op. cit., s. 479 - 488.

4. Bontis N., *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field*. /W:/ "International Journal of Technology Management", Vol. 18, nr 5/6/7/8, 1999.
5. Brooking A., *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010.
6. Czerniachowicz B., *Zasoby niematerialne w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 37, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
7. Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
8. Luthy D.H., *Intellectual Capital and its Measurement*, źródło Internetu: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf> (20.03.2014).
9. Łukasiewicz G., *Kapitał intelektualny organizacji – przegląd koncepcji i metod zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 36 Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
10. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa, Koncepcje, metody wyceniania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
11. Sprawozdanie z działalności finansowej badanej spółki na dzień 31.12.2013.
12. Stewart A., *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*, Fortune, 3 Październik 1994.
13. Stewart T. A., *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*, Doubleday, New York 1999.
14. Sveiby K. E., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

Summary

AUDIT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN RETAIL COMPANY – THE CASE STUDY

The purpose of this chapter is to present the results of research in the field of audit of intellectual capital conducted in Polish retail company listed on the Warsaw Stock Exchange.

Methodology – The study was conducted using a suitable questionnaire and were supplemented by direct interview with the chief management and analysis of the internal documentation of the enterprise.

Findings - The result of the study was to obtain a full picture of the state of intellectual capital in examined retail company as well as the presentation of the recommended actions for the process of intellectual capital management

Originality/value – Intellectual capital, today one of the most important resources in the enterprises, is in Polish business entities undervalued. The study was aimed at intellectual capital audit, on the basis of which subsequently it is possible to formulate individual activities that may contribute to the increase in the value of intellectual capital, and thus to increase the value of the enterprise.

Iwona Gawron, Joanna Marcisz
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

ZACHOWANIA STUDENTÓW UCZELNI EKONOMICZNYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie

Przedmiotem zainteresowania w niniejszej pracy jest nie tylko kultura organizacyjna ale także jeden z jej wymiarów, najbardziej widoczny dla osoby, która po raz pierwszy styka się z nową organizacją – zachowania ludzi w organizacji. Na zachowania uczestników organizacji wpływ wywierają różne czynniki, tkwiące zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja wybranych zachowań studentów uczelni ekonomicznych na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w Uniwersytecie w Kordobie (Hiszpania) oraz w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie (Polska) i wskazanie różnic w ich zachowaniach.

* * *

1. Wprowadzenie

Jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej podmiotów jest ich kultura organizacyjna, która uważana jest za niepowtarzalną i bardzo powoli ulega zmianom. Pracownicy przyzwyczajeni do określonych norm, wartości, rytuałów a nawet form komunikowania się wewnątrz organizacji niechętnie poddają je modyfikacjom. Zdaniem G. Hofstede, komunikacji międzykulturowej można się nauczyć, a podstawą takiego procesu uczenia się jest przede wszystkim uświadomienie sobie, że każdy człowiek jest w inny sposób „zaprogramowany umysłowo”, bo w inny sposób został wychowany¹. Kultura to szczególna atmosfera, która panuje w organizacji. Nie można jej dotknąć czy zobaczyć, ale się ją czuje. To nie zawsze uświadomiony łańcuch zasad, reguł, głęboko zakorzenionych wartości, tradycji, przekonań, rytuałów i obrzędów. Jest jednocześnie społecznym klejem, czymś co motywuje i do czego ludzie się stosują. Wszystkie te aspekty składają się u członka organizacji na „coś”, co można nazwać mentalnością. Mentalność to system zasad funkcjonujących w umyśle jednostki, które definiują, co jednostka

¹ G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills 1980.

uważa za obiektywnie prawdziwe, bezwarunkowo słuszne, do czego ma osobisty stosunek.² Kultura warunkuje wiele naszych zachowań, które są związane nierozdzielnie z historią kraju w którym się urodziliśmy, dorobkiem kultury i sztuki, wyznawanymi wartościami i normami zachowań. Duży wpływ na zachowania ludzi ma ustrój ekonomiczny, polityczny i religijny danego kraju. Odmienność kulturowa pozwala na dostrzeżenie różnorodności i zrozumienie specyfiki zachowań ludzkich.

2. Istota kultury organizacyjnej w kontekście zachowania ludzi w organizacji

Pojęcie kultury wniosło do nauki zarządzania całkiem nowy punkt widzenia. Nowe i interesujące jest to, że ujmuje się organizacje w całości jako swego rodzaju system kulturowy. Idea ta głosi, że podmioty rozwijają własne, oryginalne wzorce i orientacje, które w skuteczny sposób wyciskają swe piętno na postępowaniu pracowników i na funkcjonowaniu całej organizacji.

Pojęcie kultury zapożyczono z antropologii, gdzie oznacza szczególne, historycznie ukształtowane i stopione w złożoną postać cechy grup narodowych. Ma się przy tym zwłaszcza na uwadze systemy wartości i myślenia wraz z wyrażającymi je systemami symboli, tak jak powstały one w trakcie współdziałania ludzi. Badania z zakresu zarządzania przejmują to pojęcie kultury utworzone dla grup narodowych i przenoszą je na organizacje z myślą, że każda z nich rozwija specyficzną dla siebie kulturę, tzn. stanowi w pewnym sensie samodzielną wspólnotę kulturową. Idea ta głosi, że organizacje rozwijają własne wzorce i symbole, które trwale charakteryzują postępowanie członków wewnątrz i na zewnątrz organizacji³.

Analiza literatury wskazuje, na istnienie wielu niejasności i sprzeczności co do zakresu kultury organizacyjnej. Według Ł. Sułkowskiego istnieją różnice o charakterze epistemologicznym tj. np.:

- wieloznaczność i sprzeczność definicji kultury organizacyjnej, jej elementów, modeli, typologii,
- brak rozstrzygnięcia, czy określenie „kultura organizacyjna” należy ujmować literalnie, czy metaforycznie,
- bardzo zróżnicowane propozycje opisu podejść poznawczych, na podstawie których rozwijane są teorie kultury organizacyjnej,
- brak komplementarności obrazu kultury organizacyjnej tworzonego na podstawie różnych badań oraz jednoznacznego wyjaśnienia jej wpływu na organizację⁴.

Definicje kultury organizacyjnej różnią się między sobą w zależności od tego czy dotyczą sposobu działania czy sposobu myślenia. Lakoniczne określenie kultury przez M. Bowera jako „sposób w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają, jest wyrazem tej pierwszej orientacji⁵. Pojmowanie kultury organizacyjnej jako sposobu myślenia widoczne jest natomiast w definicji C. Geertz – wytwarzanie znaczeń, z których istoty ludzkie czerpią swe doświadczenie i wzorce w działaniu”. Nacisk na wzory myślenia występuje również w pojęciu kultury organizacyjnej przytoczonej przez G. Hofstede⁶, który określa ją jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej⁷. Najczęściej jednak zwraca się uwagę zarówno na wzory myślenia jak i działania, co widoczne jest w jednej

² Gawron I., S. Ziółkowski, *Wybrane problemy zarządzania wiedzą w branży ubezpieczeniowej* /w:/ *Przedsiębiorczość, innowacje i wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem* red. nauk. Dudzik-Lewicka I., Howaniec H., Waszkielewicz W., Wydawnictwo Akademii Techniczno- Humanistycznej, w Bielsko-Białej, Bielsko-Biała 2013, 173–183.

³ Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 441.

⁴ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 149.

⁵ Cyt za Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, New York 1982, s. 39.

⁶ Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000, s. 267.

⁷ C. Geertz, *The interpretation of Culture*, Basic Books, London 1951, s. 18.

z najstarszych definicji kultury organizacyjnej E. Jacquesa: *Kultura organizacyjna jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznawać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy*⁸. Warto jeszcze przytoczyć pojęcie kultury opracowane przez B. Bjerke, który napisał: *Kulturę można zdefiniować jako podstawowe normy zachowań, wartości i założenia (przekonania), które zostały zinterpretowane i otrzymały znaczenia w procesie interakcji i które mają wpływ na zachowania, same nie będąc zachowaniami*.⁹ Czym zatem są zachowania ludzi w organizacji?

U. Gross twierdzi, iż zachowania organizacyjne to sposoby indywidualnego działania człowieka, postępowanie grupy lub zespołu osób, a także całej organizacji. Organizacją tą może być każda firma, uczelnia, bank, urząd samorządu terytorialnego. Sposób działania obejmuje z kolei wzory reakcji na powtarzające się lub przypadkowe zdarzenia i może mieć różny charakter. Może być wyuczony w rezultacie zdobytych doświadczeń, wówczas jest wynikiem percepcji i wpływów otoczenia. Może być także nabyty za pośrednictwem odziedziczonych genów, wtedy na zachowanie w dużej mierze wpływa osobowość. Gdy jest spontaniczny, nieprzewidywalny w konkretnych okolicznościach, decydujące znaczenie ma siła sytuacji¹⁰. Rozpatrując zachowanie człowieka w organizacji należy podkreślić, że jest ono próbą osiągnięcia konkretnych wartości, konkretnych celów. Motywy kierujące człowiekiem, który podejmuje określone zadanie do wykonania, wynikają z potrzeb odczuwanych przez niego. Można zatem pokusić się o uchwycenie natury człowieka-pracownika (a w przypadku niniejszej pracy także studenta), analizując jego potrzeby i rozważając działania, których wynik zaspokajają potrzeby¹¹.

Analizując uwarunkowania wewnętrzne zachowań jednostki w środowisku zawodowym, na szczególną uwagę zasługują czynniki zależne od organizacji, takie jak: strategia, struktura organizacyjna czy właśnie ukształtowana kultura organizacji. Wpływ mają także inne elementy, wśród których należy wymienić takie jak: przedmiot działalności, wielkość zatrudnienia, kompetencje pracowników czy poziom techniczno-technologiczny. Z kolei uwarunkowania zewnętrzne wywierające wpływ na zachowania uczestników organizacji, to czynniki, na które organizacja ma niewielki wpływ, gdyż znajdują się poza organizacją, tworząc jej otoczenie bliższe (np. konkurencja, klienci) oraz dalsze (w postaci uwarunkowań m.in.: technicznych, ekonomicznych, prawnych)¹².

3. Analiza porównawcza kultury polskiej i hiszpańskiej

Kultury danej organizacji nie da się zrozumieć w oderwaniu od kultury kraju lub krajów, w której prowadzi ona swoją działalność. Przy analizowaniu kultury organizacji nie należy szczędzić wysiłku na poznanie historii oraz ewolucji środowiska gospodarczego, politycznego, społecznego danego kraju¹³.

Badania kultur narodowościowych przeprowadził G. Hofstede, który wziął pod uwagę następujące czynniki: stosunek do władzy, kolektywizm-indywidualizm, kobiecość-męskość a także unikanie niepewności¹⁴ (tabela 1).

⁸ Jacques E., *The Changing Culture of a Factory*, London 1951, s.18.

⁹ Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Kraków, Oficyna Wydawnicza 2004, s. 15.

¹⁰ Gros, U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. PWN, Warszawa: 2003, s. 9.

¹¹ Piwowarczyk, J. (2000). *Potrzeby człowieka a motywacja do pracy*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 552, s. 79.

¹² Myjak T., *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze*, Wydawnictwo Naukowe PWSZ w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2014, s. 7.

¹³ Kuc B., Moczyłowska J., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 344.

¹⁴ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000, PWE, s. 51.

Tabela 1: Wymiary kultur narodowych

Wymiar	Definicja
Dystans władzy	Relacje pomiędzy przełożonymi a podwładnymi oraz między władzą i obywatelami, stopień akceptacji nierównego rozkładu władzy przez mniej wpływowych członków instytucji (struktury społecznej)
Kolektywizm i indywidualizm	Proporcje istotności dobra i grupy: kolektywizm jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do spójnych grup (grupy te zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się lojalnością), a indywidualizm charakteryzuje społeczeństwa, w których więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie dobro własne i najbliższej rodziny
Kobiecość i męskość	Zróznicowanie ról płci: w społeczeństwie, w których dominują cechy męskie kładzie się nacisk na zarobki, zyskanie uznania, awansu oraz podejmowanie wyzwań, a w kulturach kobiecych istotne są relacje z przełożonym, współpraca, zatrudnienie w dogodnym miejscu, gwarancja zatrudnienia
Unikanie niepewności	Stopień zagrożenia odczuwany w nowych sytuacjach: podejmowanie działań zmniejszających niepokój (korzystanie w tym celu z dostępnych technologii, egzekwowanie prawa, opieranie się na religii).

Źródło: B. Mikuła, *Polska kultura organizacyjna jako źródło barier tworzenia organizacji opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 820, Kraków 2010, s. 65.

W tabeli 2 zaprezentowano wskaźniki wybranych wymiarów kultur narodowych w Polsce i Hiszpanii.

Tabela 2: Wskaźniki wybranych wymiarów kultur narodowych w Polsce i Hiszpanii

Wskaźniki	Polska	Hiszpania
Wskaźnik dystansu władzy	72 ^a (wartość PDI), 68 ^b (wartość PDI),	57 (wartość PDI)
Wskaźnik indywidualizmu	56 ^b (wartość IDV), 60 ^a (wartość IDV),	51 (wartość IDV)
Wskaźnik męskości	62 ^a (wartość MAS), 64 ^b (wartość MAS),	42 (wartość MAS)
Wskaźnik unikania niepewności	106 ^a (wartość UAI), 93 ^b (wartość UAI),	86 (wartość UAI)

dane zaczerpnięto z:

a- Nasierowski W., Mikuła B., *Cultural Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, „Organization Studies” 1998, nr 19.

b- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Mikuła, *Polska kultura organizacyjna jako źródło barier tworzenia organizacji opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 820, Kraków 2010, s. 66-70.

Badania wskazują, że typowy Hiszpan w oczach Polaków jest postrzegany jako człowiek nowoczesny, życzliwy, tolerancyjny, schludny, wykształcony a zarazem religijny. Z kolei Hiszpanie postrzegają Polaków jako osoby pracowite, religijne i zacofane. Rzadko wskazywali na takie cechy Polaków jak tolerancja i efektywność.¹⁵ Współczesny Polak ma cechy zarówno szlachcica historyka, jak i psychastenika pochodzenia chłopskiego, dlatego łatwo przechodzi od triumfalizmu i euforii do ponurej melancholii i samo obwiniania się. Polacy są ponadto uwikłani w kontekst politycznej rewolucji, radykalnych zmian, a także wychodzenia z ciężkich czasów, co wywala wytrwałość, determinację, pracowitość i społeczną solidarność, oraz życie w normalnym, stabilnym społeczeństwie, z czym częściej wiążą się cechy negatywne: egoizm, kłótniowość, koteryjność¹⁶.

4. Wyniki przeprowadzonych badań

W okresie od kwietnia do czerwca 2016 roku przeprowadzono badania własne wśród 166 losowo dobranych studentów w tym 119 studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i 47 studentów Uniwersytetu w Kordobie we Hiszpanii.¹⁷ Celem ankiety była prezentacja wybranych zachowań studentów uczelni ekonomicznych i wskazanie różnic kulturowych. Ankieta była anonimowa, obejmowała zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte, aby studenci mieli możliwość wyrażania własnych opinii. Wśród ankietowanych 69,28 % stanowiły kobiety, zaś 30,72 % – mężczyźni. Respondenci udzielali odpowiedzi na dziesięć pytań. Ze względu na ograniczoną objętość opracowania, w niniejszym artykule omówiono fragment przeprowadzonych badań. W przypadku pytania nr 4 i 9 studentów poproszono o wybranie jednej odpowiedzi, zaś w przypadku pytań nr 5,6,7,10, – istniała możliwość wyboru więcej niż jednej opcji.

W pierwszym analizowanym pytaniu poruszono kwestie dotyczące częstotliwości spotkań studentów poza murami uczelni. Studenci z obu uniwersytetów zadeklarowali, iż spotykają się *czasami*, przy czym 46,81% (studenci z Hiszpanii) oraz 55,46% (studenci z Polski). Z kolei w przypadku udzielonych odpowiedzi *kilka razy w tygodniu* przodują studenci z Hiszpanii z 21,28% odpowiedzi - wobec studentów UEK w Krakowie - 15,13%. Odpowiedź *codziennie* zadeklarowało 17,02 % studentów z Hiszpanii, blisko o 2 % więcej niż w przypadku badanych studentów w Polsce (rysunek 1).

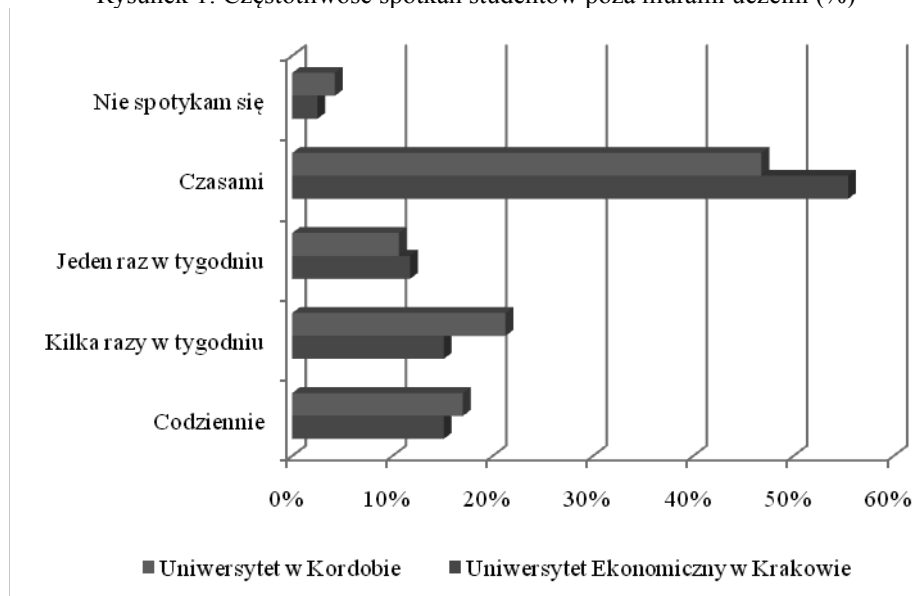
Głównym deklarowanym celem spotkań z innymi studentami uczelni poza jej murami były spotkania towarzyskie - 78,72% (studenci Uniwersytetu w Kordobie). Na drugim miejscu studenci z Hiszpanii wskazywali wykonywanie grupowych projektów (21,28%) oraz wykonywanie pracy zawodowej (17,02%). Natomiast studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie deklarowali wybór na zbliżonym poziomie: spotkania towarzyskie (70,59%) oraz wykonywanie projektów grupowych (66,39%). Warto zauważyć, że liczba wskazań w tym obszarze przewyższa ponad trzykrotnie odpowiedzi studentów z Hiszpanii.

¹⁵ A. Mielczarek, M. Sikorska, *Polska – Hiszpania, Polska – Szwecja. Wzajemne wizerunki w okresie rozszerzania Unii Europejskiej. Ekspertyzy. Rekomendacje. Raporty z badań*. Warszawa, czerwiec 2000, s. 12-14.

¹⁶ B. Miłkula, *Polska kultura organizacyjna jako źródło barier tworzenia organizacji opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 820, Kraków 2010, s. 64.

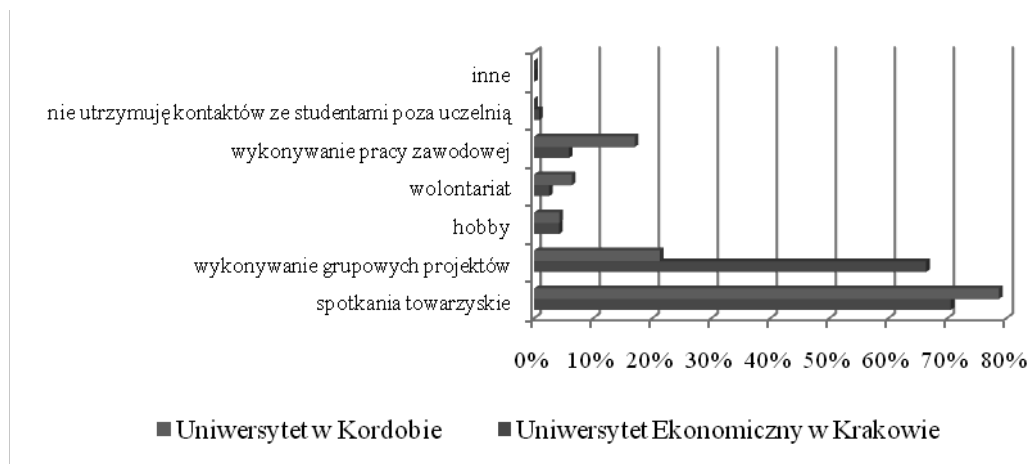
¹⁷ Badania skierowane były do studentów studiów stacjonarnych ekonomicznych. Ze względu na wymogi edytorskie (objętość artykułu) omówiono wyniki wybranych pytań zadanych respondentom.

Rysunek 1: Częstotliwość spotkań studentów poza murami uczelni (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

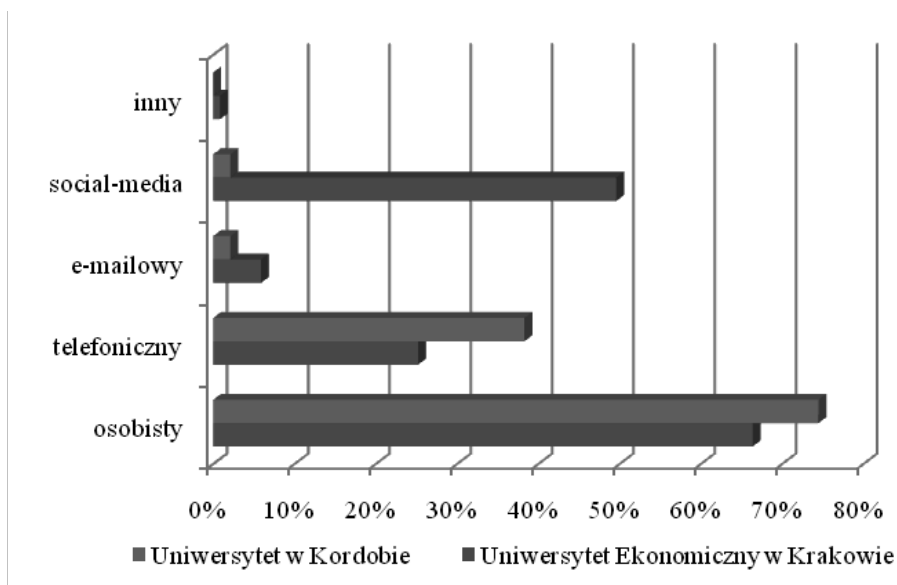
Rysunek 2: Deklarowany cel kontaktów z innymi studentami (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

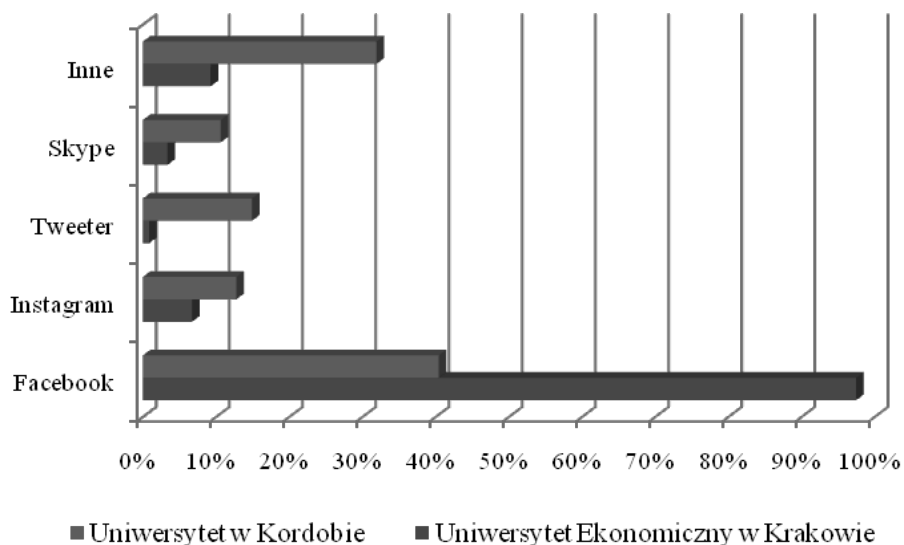
Analiza materiału empirycznego umożliwiła zdiagnozowanie preferowanych przez studentów form kontaktów z innymi studentami z uczelni (rysunek 3). Najczęściej wskazywany przez studentów był kontakt osobisty (74,47%) - taką formę zadeklarowali studenci z Hiszpanii, i 66,39% studentów z Polski. Na drugim miejscu studenci z Hiszpanii wskazywali kontakt telefoniczny (38,03%), natomiast polscy studenci – social media (49,58%). Zaskakujące jest to, że tylko niewielki procent studentów z Hiszpanii (2,13%) preferuje social media jako formę wzajemnych kontaktów.

Rysunek 3: Preferowany rodzaj kontaktów z innymi studentami



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Rysunek 4: Deklarowany rodzaj social media wykorzystywany do kontaktów z innymi studentami uczelni



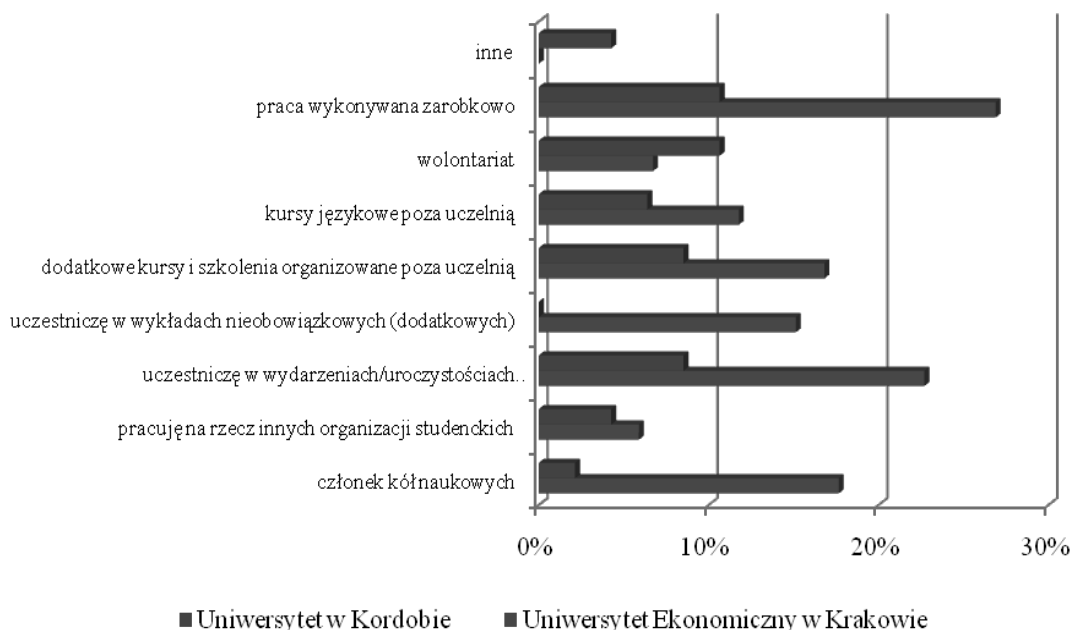
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Badania umożliwiły zdiagnozowanie najczęściej wykorzystywanych rodzajów social mediów w kontaktach między studentami z danej uczelni. Studenci z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie zadeklarowali w niemal 100% wykorzystywanie portalu społecznościowego Facebook do kontaktów z innymi studentami. Wśród innych form kontaktów z wykorzystaniem social media respondenci wymieniali: Snapchat i Hangouts. Z kolei odpowiedzi studentów Uniwersytetu w Kordobie były bardziej zróżnicowane, gdyż 40,43 % wybrało Facebook a 31,91% wybrało inne formy social mediów (niewymienione w kafeterii odpowiedzi) tj: Whatsapp i Badoo. Na trzeciej pozycji uplasował się Tweeter (14,89%) a Instagram został wskazany przez 12,77 % badanych. Ostatnie miejsce przypadło w udziale aplikacji Skype – 10,64%.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi respondentów, zauważono, że studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie deklarowali podejmowanie aktywności społecznej podczas studiów (54,62%). Z kolei w grupie respondentów z Uniwersytetu w Kordobie dominowały osoby, które deklarowały aktywność społeczną podczas studiów (65,96%).

W świetle analizy materiału źródłowego okazało się, że studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie najczęściej wśród rodzajów aktywności społecznych podejmowanych podczas studiów wskazywali: wykonywanie pracy zarobkowej (26,89%), uczestnictwo w wydarzeniach/uroczystościach organizowanych na uczelni (22,69%) a także członkostwo w kołach naukowych (17,65%). Znaczna grupa respondentów (15,13%) uczestniczyła w wykładach nieobowiązkowych (dodatkowych), natomiast uczestnictwo w kursach językowych poza uczelnią deklarowało (11,76%). Należy odnotować, że studenci Uniwersytetu w Kordobie deklarowali podobne wybory, z tą różnicą iż wskazywali na pierwszym miejscu uczestnictwo w wolontariacie (10,64%) oraz wykonywanie pracy zarobkowej (10,64%).

Rysunek 5: Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie: Jakiego rodzaju aktywność społeczną podejmujesz podczas studiów?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

5. Zakończenie

Podstawowym celem pracy było wskazanie różnic w zachowaniach studentów uczelni ekonomicznych. Bez wątplenia można powiedzieć, zarówno na podstawie literatury, jak i przeprowadzonych badań, że różnorodność kulturowa ma niebagatelny wpływ na zachowania studentów poszczególnych krajów. Różnice przejawiają się we wszystkich aspektach życia codziennego.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że studenci z Hiszpanii spotykają się z innymi studentami z uczelni przede wszystkim w celach towarzyskich, natomiast polscy studenci dodatkowo wskazywali spotkania w celu wykonania projektów grupowych na potrzeby zajęć na uczelni. Najczęściej wybieraną formą kontaktów polskich i hiszpańskich studentów był kontakt osobisty.

Na podstawie wyników badań zaobserwować można, że dla prawie połowy respondentów z Polski duże znaczenie mają social media a w szczególności portal społecznościowy Facebook, z którego korzysta prawie 100% ankietowanych, natomiast studenci z Hiszpanii preferują kontakt telefoniczny. Polscy studenci wymieniali również: Snapchat i Hangouts, jako formę kontaktu z innymi studentami a studenci z Hiszpanii: Whatsapp, Badoo oraz Tweeter. Aktywność społeczna polskich studentów w trakcie trwania studiów przejawia się w wykonywanej pracy zarobkowej, uczestnictwie w uroczystościach organizowanych na uczelni i członkostwie w kołach naukowych. Z kolei studenci z Hiszpanii wykonują pracę zarobkową, pracują jako wolontariusze i biorą udział w dodatkowych kursach i szkoleniach organizowanych poza uczelnią.

Literatura

1. Bjerke B, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Kraków, Oficyna Wydawnicza 2004.
2. Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, New York 1982
3. Gros, U.. *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. PWN, Warszawa: 2003.
4. Geertz C., *The interpretation of Culture*, Basic Books, London 1951.
5. Gawron I., Ziółkowski S., *Wybrane problemy zarządzania wiedzą w branży ubezpieczeniowej /w:/ Przedsiębiorczość, innowacje i wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem* red. nauk. Irena Dudzik-Lewicka I., Howaniec H., Waszkielewicz W., Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, w Bielsko-Białej, Bielsko-Biała 2013,173–183.
6. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills 1980.
7. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
8. Jacques E., *The Changing Culture of a Factory*, London 1951.
9. Kuc B., Moczyłowska J., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
10. Mięka B., *Polska kultura organizacyjna jako źródło barier tworzenia organizacji opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 820, Kraków 2010.
11. Myjak T., *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze*, Wydawnictwo Naukowe PWSZ w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2014.
12. Mielczarek A., M. Sikorska, *Polska – Hiszpania, Polska – Szwecja. Wzajemne wizerunki w okresie rozszerzania Unii Europejskiej. Ekspertyzy. Rekomendacje. Raporty z badań*. Warszawa , czerwiec 2000.
13. Nasierowski W., Mięka B., *Cultural Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, „Organization Studies”1998, nr 19.
14. Piwovarczyk, J., *Potrzeby człowieka a motywacja do pracy*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 552, Kraków 2000.

15. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, Jossey-Bass. A Wiley Imprint, San Francisco 2004.
16. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
17. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

Summary

ECONOMIC UNIVERSITY STUDENTS BEHAVIOR IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

The focus in this paper is not only the organizational culture but also one of its dimensions, the most visible to the person who first makes contact with the new organization - the behavior of people in the organization. The behavior of participants in the organization are influenced by various factors inherent both within the organization as and in its surroundings. The purpose of this chapter is to present some economic behavior of college students on the basis of conducted surveys at the University of Cordoba (Spain) and the University of Economics in Krakow (Poland) on the differences in organizational behavior.

CZEŚĆ IV

**FINANSOWE ASPEKTY
FUNKCJONOWANIA
WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

Wojciech Cwiąg

Studium Doktoranckie Wydziału Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KOSZT KAPITAŁU WŁASNEGO JAKO PARAMETR W ZARZĄDZANIU WARTOŚCIĄ

Streszczenie

Koszt utraconych korzyści stanowi jedną z kluczowych determinant wpływających na podjęcie decyzji inwestycyjnej przez właściciela kapitału, który zgodnie z logiką procesu inwestowania, będzie dążył do pomnożenia wartości swoich zasobów finansowych. Jednocześnie koszt kapitału własnego przedsiębiorstwa nieodłącznie związany jest z koncepcją zysku ekonomicznego - elementu podstawy mierników pomiaru efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa oraz metod jego wyceny. Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie, na podstawie przeprowadzonych studiów nad literaturą tematu, istoty kategorii kosztu kapitału własnego oraz zaakcentowanie trudności związanych z obiektywną estymacją tej kategorii. W ramach podsumowania zweryfikowano wybrane metody szacowania kosztu kapitału własnego, w kontekście trafności dostarczanej informacji, na przykładzie uzyskanych wyników przedsiębiorstwa sektora energetycznego.

* * *

1. Wprowadzenie

Obligatoryjność pomiaru rezultatów cząstkowych oraz przekrojowej wyceny uwzględniającej długofalowy potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, została trwale wpisana w krajobraz gospodarki wolnorynkowej, współcześnie zdominowanej przez globalny kapitalizm inwestorski. Zjawisko to stanowi konsekwencje rozpowszechnienia modelu przedsiębiorstwa, który wyróżnia się z jednej strony dominacją transgranicznych inwestorów instytucjonalnych w strukturach właścicielskich, z drugiej zaś organizacyjnym rozdzieleniem własności od funkcji menedżerskich. Tym samym, reorientacja w zakresie funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem, zmusiła do przeformułowania jego strategii i procesów w kierunku prowartościowego kanonu gospodarowania, w którym prymat wiedzie pomnażanie wartości przedsiębiorstwa z perspektywy interesu właścicieli, którzy angażując swój kapitał we wzrost i rozwój podmiotów gospodarczych ponoszą zarazem największe ryzyko ewentualnego niepowodzenia biznesu. W tym zakresie wskazać należy na szczególne znaczenie mierników oceny rezultatów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym efektywności w kreacji wartości, których celem jest wygenerowanie informacji

zwrotnej dla wszystkich stron zainteresowanych stopniem realizacji celów i działań przedsiębiorstwa, rozumianego jako naturalnego przedmiotu inwestycji. Wśród szeregu dostępnych mierników wartości, najbardziej ambarasująca okazuje się estymacja wymaganej stopy zwrotu z kapitału zainwestowanego przez właścicieli, stanowiącej zarazem komponent formuły zysku ekonomicznego, jednej z wiodących grup narzędzi pomiaru wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa. Stąd, podstawowym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty parametru kosztu kapitału własnego z perspektywy narzędzi estymacji efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa, w tym mierników cząstkowych rezultatów opartych na kategorii zysku ekonomicznego. Zamierzeniem autora jest zaakcentowanie subiektywnego i abstrakcyjnego charakteru kategorii kosztu kapitału własnego, a także ryzyka wynikającego z mnogości metod wyceny kosztu kapitału własnego oraz braku ujednocnionej standaryzacji w zakresie jej szacowania. Dopelnieniem niniejszego opracowania jest analiza porównawcza z zastosowania wybranych modeli estymacji kosztu kapitału własnego na przykładzie spółki sektora energetycznego.

2. Finansowanie działalności przedsiębiorstwa kapitałem własnym

W zakresie decyzji finansowych przedsiębiorstwa, ciągle aktualny pozostaje problem aranżacji optymalnej struktury kapitałowej¹, z perspektywy dwóch przeciwstawnych celów z nią związanych, tj. dążenia do maksymalizacji wartości jednostki gospodarczej i jednocześnie minimalizacji poziomu ryzyka finansowego. Jednym z fundamentalnych kryteriów klasyfikacji źródeł finansowania aktywności przedsiębiorstwa, pozostaje wyznacznik prawa własności do dysponowania kapitałem, wyróżniający tym samym kapitał własny i obcy (dłużny). W tym miejscu wskazać należy na kluczową rolę kapitału własnego, albowiem zainicjowanie każdej działalności gospodarczej wiąże się z koniecznością jego wygospodarowania i zainwestowania. W świetle polskiego systemu prawnego uruchomienie spółki kapitałowej, jako formy prawnej organizacji przedsiębiorstwa, wymaga m.in. ulokowania kapitału zakładowego przez założycieli, stanowiącego zarazem fundament jego działalności, którego minimalna kwota została narzucona przez kodeks prawa handlowego². Stopień partycypacji poszczególnych dostarczycieli kapitału własnego, stanowi również podstawę do wyznaczenia ich udziału w zyskach generowanych przez przedsiębiorstwo oraz majątku w przypadku jego likwidacji, a także do aranżacji struktury akcjonariatu regulującej stosunki własnościowe, w tym prawo głosu w zakresie decyzji dotyczących podmiotu gospodarczego. Kapitał własny, w przeciwieństwie do kapitału obcego, nie jest obciążony obligatoryjnością jego zwrotu, wraz z należnym oprocentowaniem, z tytułu jego udostępnienia, co w konsekwencji sprawia, że jest on najbezpieczniejszym i stabilnym źródłem finansowania aktywności przedsiębiorstwa. Akademickim wyznacznikiem tej cechy jest złota zasada bilansowa, odnosząca się zarazem do struktury kapitałowo-majątkowej przedsiębiorstwa, głosząca, iż za stan pożądaný uznaje się pełne pokrycie jego aktywów stałych za pomocą kapitału własnego³. Kapitał własny kreuje również wizerunek oraz pozycję ekonomiczną przedsiębiorstwa wśród interesariuszy, albowiem stanowi on podstawę jego zdolności kredytowej i jednocześnie możliwości do korzystania z kapitału dłużnego, a także wyznacza granice wypłacalności podmiotu gospodarczego. Finansowanie majątku przedsiębiorstwa za pomocą kapitału własnego zainwestowanego przez właścicieli obarczone jest znacznie większym ryzykiem, chociażby ewentualnego niepowodzenia biznesu, w porównaniu do wierzycieli angażujących swój kapitał obcy, co przesądza o wyższym koszcie finansowania aktywności podmiotu gospodarczego

¹ Struktura kapitału definiowana jest jako układ kapitałów stałych przedsiębiorstwa, a zatem jest kombinacją zadłużenia długoterminowego i kapitału własnego (P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 83).

² Minimalna wartość kapitału zakładowego dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wynosi 5 000 PLN (Art. 154), a dla spółki akcyjnej 100 000 PLN (Art. 308); *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych* (Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037).

³ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2006, s. 75.

ze źródeł własnych. W przypadku postępowania upadłościowego przedsiębiorstwa prowadzonego na drodze sądowej roszczenia wierzycieli zaspokajane są, poprzez likwidację majątku dłużnika, w pierwszej kolejności. W odniesieniu do asymetrii związanej z wartością kosztu kapitału własnego i obcego należy również wskazać, w szerszym ujęciu na zapisy prawa podatkowego, a w węższym na zakres kosztów klasyfikowanych do kategorii kosztu uzyskania przychodu, określanej w rachunkowości mianem efektu tarczy podatkowej (*tax shield*). Okresowe płatności na rzecz właścicieli tego kapitału (np. w postaci wypłat dywidend) nie stanowią dla przedsiębiorstwa osłony podatkowej, w przeciwieństwie do odsetek od zadłużenia, które klasyfikowane są w ciężar kosztów przedsiębiorstwa⁴. W zależności od formy pochodzenia kapitału własnego można wyróżnić jego źródła wewnętrzne: zyski zatrzymane (zyski netto niewypłacone w formie dywidendy), wcześniej zgromadzone nadwyżki środków pieniężnych, odpisy amortyzacyjne, zmniejszenie stanu posiadanych aktywów (np. sprzedaż części niewykorzystywanego majątku trwałego) oraz zewnętrzne: emisja akcji, objęcie nowych udziałów przez wspólników, pozyskanie kapitału od funduszy *private equity* i *venture capital*⁵. Podsumowanie ekonomicznych cech kapitału własnego jako źródła finansowania majątku przedsiębiorstwa, zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie zalet i wad ekonomicznych cech kapitału własnego

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • stabilne i bezpieczne źródło finansowania przedsiębiorstwa • angażowany jest na czas nieokreślony • nie jest obciążony obligatoryjnością zwrotu • stanowi dla wierzycieli gwarancję kontynuacji działalności • poprawia płynność finansową przedsiębiorstwa • stabilizuje sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa • zmniejsza ryzyko finansowe przedsiębiorstwa, w tym jego niewypłacalności i bankructwa 	<ul style="list-style-type: none"> • trudności w pozyskaniu nowych źródeł kapitału własnego, ze względu na ich ograniczoną ilość na rynku • wysokie koszty pozyskania i dysponowania kapitałem własnym, • brak możliwości wykorzystania efektu tarczy podatkowej • brak możliwości wykorzystania efektu dźwigni finansowej, wyrażonego zwiększeniem rentowności kapitału własnego poprzez zaangażowanie kapitału obcego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rogowski W., *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 214-215.

3. Koszt kapitału własnego w literaturze ekonomicznej i praktyce gospodarczej

W świetle teorii ekonomii klasycznej, jednym z trzech elementarnych czynników wytwórczych - obok ziemi i pracy - jest kapitał, który postrzegany jest, jako zasoby trwałe (majątek, środki, aktywa), występujące w postaci zasobów pieniężnych, środków produkcji oraz zasobów intelektualnych⁶. Kapitał stanowi motor napędowy aktywności podmiotów gospodarczych, który przesądza zarazem o ich

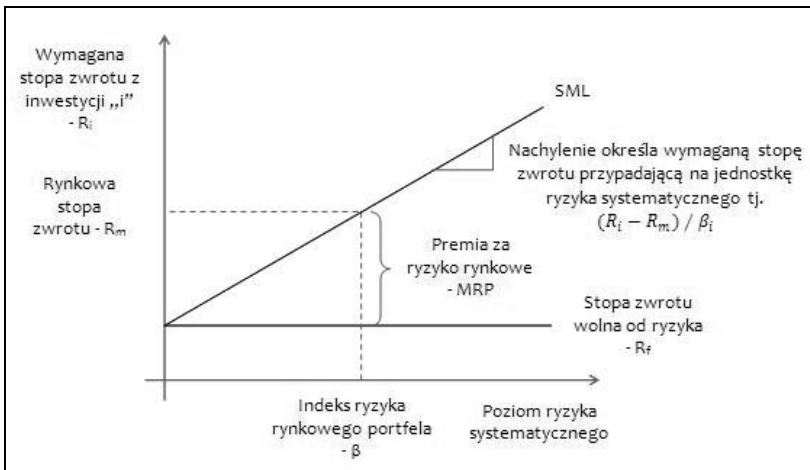
⁴ Por. A. Dulinić, *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2011, s. 87.

⁵ W. Rogowski, *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 212-214.

⁶ <https://www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/kapital> (data odczytu: 26 kwietnia 2016 r.)

przetrwaniu i dalszym rozwoju. Tym samym rywalizacja pomiędzy podmiotami wolnorynkowego systemu ekonomicznego, mająca na celu pozyskanie kapitału na działalność gospodarczą, sprowadza się do zaoferowania „dostawcy” kapitału, takiej „ceny” (w postaci stopy procentowej) za udostępniony kapitał, która w najwyższym możliwym stopniu spełni jego finansowe oczekiwania, na tle w pełni zdywersyfikowanego portfela rynkowego zbliżonych, w kontekście poziomu ryzyka, przedsięwzięć inwestycyjnych. Istotę kosztu kapitału, trafnie oddaje również anegdotyczne stwierdzenie C. Dickensa tj. „*roczny dochód dwadzieścia funtów, roczne wydatki dziewiętnaście czy dziewiętnaście i pół, rezultat: szczęście. Roczny dochód dwadzieścia funtów, a roczne wydatki dwadzieścia i pół, rezultat: nędza*”⁷. Naukowe podwaliny kosztu kapitału oparte są na teorii wynagradzania inwestorów z tytułu ponoszonego ryzyka, w świetle której ocena wielkości tej kategorii uzależniona jest od zachodzących zmian pomiędzy poziomem ryzyka, a oczekiwaną przez rynek stopą zwrotu, co w konsekwencji implikuje taki wynik kosztu kapitału, który spełnia i potwierdza rezultat zawarcia swoistego rodzaju transakcji wymiany poziomu ryzyka na wielkość oczekiwanej stopy zwrotu (*risk-reward trade off*)⁸. Wynagradzanie inwestorów w postaci gwarantowanej rentowności zaangażowanego przez nich kapitału, w zamian za poniesione ryzyko inwestycyjne, zostało trwale wpisane zarówno w konstrukcję modeli wyceny kosztu kapitału, jak również stało się nieodłącznym komponentem badania struktury kapitału przedsiębiorstwa. Jednocześnie pomiędzy ryzykiem, rozumianym jako niebezpieczeństwem osiągnięcia niekorzystnego wyniku, a oczekiwaną stopą zwrotu, istnieje zależność, którą potwierdza odwieczny finansowy dogmat głoszący, iż „*na tego przypadają zyski na kogo przypada ryzyko*”. Tym samym, korelacje pomiędzy stopą zwrotu z akcji (lub portfela) od współczynnika beta tej akcji (lub portfela) wyjaśnia linia rynku papierów wartościowych - SML (*security market line*)⁹, która została przedstawiona na rysunku 1.

Rysunek 1. Linia rynku papierów wartościowych - SML



Źródło: P. Szczepankowski, *Koszt kapitału /w:/ Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, red. naukowa: J. K. Bielecki, L. Pawłowicz CeDeWu, Warszawa 2015, s. 58.

⁷ C. Dickens, *Dawid Copperfield*, tłum. Beylin K., Książka i Wiedza, Warszawa 1989, t. 1, s. 165 /cyt. za:/A. Black, P. Wright, J. E. Bachman, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 35-36.

⁸ P. Szczepankowski, *Koszt kapitału /w:/Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, red. naukowa: J. K. Bielecki, L. Pawłowicz CeDeWu, Warszawa 2015, s. 56.

⁹ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje*, PWN, Warszawa 2006, s. 244.

Zakładając, iż rynek znajduje się w stanie równowagi zarówno po stronie popytu, jak i podaży, czego wyrazem jest alokowanie kapitału zgodnie z teorią portfela¹⁰, można skonstatować, iż potencjalny inwestor jest w stanie zaakceptować inwestycję o podwyższonym poziomie ryzyka systematycznego, w zamian za wyższą wymaganą stopę zwrotu z inwestycji, powiększoną o premię za ryzyko rynkowe - MRP (*market risk premium rate*), stanowiącą nadwyżkę pomiędzy rynkową stopą zwrotu z portfela aktywów - R_m (*market rate*) a stopą zwrotu wolną od ryzyka - R_f (*risk free rate*). Jednocześnie ryzyko systematyczne (rynkowe), o którym mowa, obejmuje łącznie wszystkie czynniki zewnętrzne, na które jednostka nie ma wpływu. Czynniki te stanowią implikacje działania sił przyrody oraz uwarunkowań o charakterze makroekonomicznym, jak np. ryzyko stopy procentowej, ryzyko walutowe, ryzyko inflacji, ryzyko polityczne¹¹.

Koszt kapitału własnego, w odróżnieniu od kosztu kapitału obcego, ma charakter nienamacalny, niegotówkowy, abstrakcyjny i nieewidencyjny, albowiem podstawę jego estymacji stanowi informacja pochodząca z rynku finansowego, w przeciwieństwie do kosztu kapitału obcego, który materializuje się w elementach sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa. Kategorie kosztu kapitału własnego z perspektywy teorii finansów przedsiębiorstwa, w tym zarządzania jego wartością, w której najpełniej akcentowane są jej praktyczne walory, należy traktować, jako *benchmark* dla rezultatów z gospodarowania przedsiębiorstwa, określający minimalną oczekiwaną przez inwestora stopę zwrotu z tytułu zaalokowanego w aktywa kapitału i poniesione ryzyko inwestycyjne. Zarówno w literaturze przedmiotu, jak również w prasie fachowej można spotkać się ze zestawieniem istoty koszty kapitału własnego z kosztem utraconych korzyści, albowiem przedsiębiorstwo aby pozyskać kapitał na działalność operacyjną i inwestycyjną, a także w celu zachowania swojej wartości, zobligowane jest do wygenerowania minimalnego zwrotu, jaki inwestorzy mogliby osiągnąć, gdyby zaalokowali swój kapitał w alternatywne aktywa finansowe ponosząc jednocześnie to samo ryzyko¹². Wyznaczenie wielkości kosztu kapitału wniesionego do przedsiębiorstwa przez właścicieli, staje się również zabiegiem sygnalizacyjno-motywowującym dla menedżerów, dostarczającym jasnej informacji o możliwości zakupu przez potencjalnych inwestorów papierów wartościowych emitowanych przez przedsiębiorstwo i podniesienia tym samym jego potencjału ekonomicznego. Z perspektywy praktyki gospodarczej, w tym również procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa, koszt kapitału własnego wykorzystywany jest również jako:

- integralny składnik stopy dyskontującej, narzędzia sprowadzającego wartość prognozowanych przepływów pieniężnych, możliwych do wygenerowania z majątku przedsiębiorstwa na moment bieżący, co wykorzystywane jest w metodzie wyceny wartości dochodowej przedsiębiorstwa, za pomocą techniki zdyskontowanych przepływów pieniężnych - DCF (*discounted cash flow*),
- minimalną (progową) stopę zwrotu z nowych przedsięwzięć inwestycyjnych gwarantującą utrzymanie lub pomnożenie wartości przedsiębiorstwa w wyniku ich realizacji,
- stopa opłacenia zainwestowanego w aktywa przedsiębiorstwa kapitału w obliczaniu mierników wartości kreowanej oraz finansowych mierników efektywności przedsiębiorstwa, w tym m.in. ekonomicznej wartości dodanej - EVA (*economic value added*), wartości dodanej dla akcjonariuszy - SVA (*shareholder value added*) oraz gotówkową wartości dodaną - CVA (*cash value added*)¹³.

¹⁰ Teoria portfela została opublikowana przez H. Markowitza w 1952 r. w artykule *Portfolio Selection* w „Journal of Finance”. W myśl teorii inwestor postępujący racjonalnie będzie dążył do alokacji kapitału kierując się maksymalizacją oczekiwanego stopy zwrotu przy określonym poziomie ryzyka lub minimalizacją poziomu ryzyka przy określonej stopie zwrotu.

¹¹ K. Bareja, A. Wachowicz, *Próba identyfikowania i systematyki ryzyka związanego z działalnością gospodarczą /w:/ Ryzyko w rachunkowości*, red. naukowa: A. Karmańska, Difin, Warszawa 2008, s. 66.

¹² A. Cwynar, W. Cwynar, *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Warszawa - Rzeszów 2007, s. 59.

¹³ Por. P. Szczepankowski, *Koszt kapitału ...*, op. cit., s. 56.

4. Koszt kapitału własnego jako komponent zysku ekonomicznego

Koncepcja zysku ekonomicznego - EP (*economic profit*), utożsamiana również z kategorią dochodu rezydualnego - RI (*residual income*), nieoderwalnie związana jest z kanonem zarządzania przedsiębiorstwem akcentującym potrzebę kreowania jego wartości rynkowej, stanowiącym jednocześnie szkielet, propagowanego od lat 80-tych ubiegłego wieku, systemu VBM (*value-based management*). W zakresie prowartościowego spojrzenia w naukach o zarządzaniu ogromny wkład wniósł A. Rappaport za sprawą swojego prekursorskiego dzieła „*Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*”, w którym dokonał m.in. konceptualizacji szeroko rozumianego instrumentarium stymulującego proces pomnażania wartości przedsiębiorstwa w warunkach występowania problemu agencji¹⁴. Jednocześnie, jednym z zasadniczych składników prowartościowego modelu zarządzania przedsiębiorstwem stał się podsystem zakładający cykliczny pomiar i ocenę wartości przedsiębiorstwa oraz efektywności osiąganych rezultatów gospodarowania. Przełomem w tym zakresie okazał się miernik ekonomicznej wartości dodanej - EVA, wypromowany przez nowojorską firmę konsultingową G. B. Stewart, którego algorytm stanowił zmodyfikowaną postać zysku ekonomicznego, rozpowszechnioną zarówno w środowisku naukowym, jak i biznesowym od ostatniej dekady XIX wieku¹⁵. Istota zysku ekonomicznego sprowadza się do osiągnięcia zysku przewyższającego koszt kapitału będącego w dyspozycji przedsiębiorstwa, co w kontekście traktowania kosztu kapitału jak kosztu alternatywnego oznacza, że zarabia on więcej, niż można byłoby racjonalnie oczekiwać na konkurencyjnych inwestycjach o porównywalnym ryzyku¹⁶. W literaturze ekonomicznej wskazuje się na dwie koncepcje zysku ekonomicznego: tradycyjną (właścicielską) oraz uwspółcześioną. Pierwsza koncepcja, określana również mianem szacunkowej wartości kreowanej - EVC (*economic value created*) prezentuje proces kreowania wartości przedsiębiorstwa z perspektywy interesu właścicieli, czego wyrazem jest ujęcie w jej formule szacunkowej zysku netto, kapitału własnego oraz jego kosztu. Druga z kolei, zbieżna z algorytmem wspomnianego miernika EVA, akcentuje interes wszystkich stron (zarówno właścicieli, wierzycieli oraz budżetu państwa) angażujących swoje kapitały w aktywa przedsiębiorstwa. Formuły obu mierników prezentuje tabela 2.

Kategoria kosztu kapitału własnego, jako składnik średnioważonego kosztu całkowitego kapitału, stanowi więc integralny komponent zysku ekonomicznego, przesądzając jednocześnie o swoim kluczowym znaczeniu w rachunku ekonomicznym przedsiębiorstwa ukierunkowanym na pomiar i ocenę jego wartości kreowanej, uwzględniający jednocześnie sposób postrzegania wartości przedsiębiorstwa przez rynek kapitałowy. W odniesieniu do zaprezentowanych w tabeli 2 koncepcji zysków ekonomicznego należy dodać, iż stanowią one grupę wewnętrznych i absolutnych mierników wartości przedsiębiorstwa, powstałych na podstawie informacji o charakterze księgowym, finansowym i rynkowym, ukazujących w sposób kompleksowy nadwyżkę wykreowanej wartości dla beneficjentów przedsiębiorstwa, ponad koszt zainwestowanego kapitału w działalność przedsiębiorstwa. Jak zauważa A. Jaki, w zakresie rachunkowym mierniki EVA i EVC są równoważne, albowiem niezależnie od perspektywy rozpatrywania procesu kreowania wartości, cała wygenerowana wartość dodana, jest wartością przynależną właścicielom przedsiębiorstwa¹⁷. Wśród zasadniczych przesłanek aplikacyjnych zysku ekonomicznego, należy wskazać na jego dwie zasadnicze własności. Pierwsza własność, o charakterze wewnętrznym, dotyczy

¹⁴ Problem agencji sprowadza się do rozbieżnych interesów pomiędzy właścicielem przedsiębiorstwa (przełożonym), a kadrami menedżerską (agentem), a także do trudności związanych z weryfikacją rzeczywistych działań menedżerów.

¹⁵ Koncepcja zysku ekonomicznego została opracowana w 1890 roku przez A. Marshalla i szczegółowo opisana w jego dziele pt. „*Principles of Economics*” (P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością...*, s. 143).

¹⁶ A. Cwynar, *Analiza porównawcza wybranych mierników zysku rezydualnego*, Konsorcjum Akademickie, Kraków-Rzeszów-Zamość 2010, s. 80.

¹⁷ A. Jaki, *Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 760, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 59, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 135.

Tabela 2. Koncepcje zysku ekonomicznego

Symbol miernika	Formuła obliczania	Oznaczenia
EVA	$K \cdot (ROI - WACC) = NOPAT - K \cdot WACC$	<ul style="list-style-type: none"> • EVA - ekonomiczna wartość dodana • K - kapitał ogółem • ROI - wskaźnik rentowności kapitału • WACC - średnioważony koszt kapitału • NOPAT - zysk operacyjny po opodatkowaniu
EVC	$E \cdot (ROE - k_E) = NP - E \cdot k_E$	<ul style="list-style-type: none"> • EVC - szacunkowa wartość kreowana • E - kapitał własny • ROE - wskaźnik rentowności kapitału własnego • k_E - koszt kapitału własnego • NP - zysk netto

Źródło: A. Jaki, *Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 760, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 59, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 135.

konceptyjnej zgodności zysku ekonomicznego z flagowym finansowym miernikiem estymacji efektywności ekonomicznej przedsięwzięć inwestycyjnych - wartością bieżącą netto (NPV - *net present value*). Stanowi to konsekwencje faktu, iż suma zdyskontowanych zysków ekonomicznych przedsiębiorstwa, oczekiwanych w przyszłości, jest równa jego wartości bieżącej netto. Taka własność kategorii EP sprawia, że staje się ona integralnym składnikiem prowartościowego systemu motywacyjnego, którego celem jest ograniczenie woluntaryzmu menedżerów i ukierunkowanie ich aktywności na interes właścicieli. Z kolei, druga własność kategorii EP, o charakterze zewnętrznym, sprowadza się do zagwarantowania przepływu informacji o efektywności w kształtowaniu wartości dla dostawców kapitału pomiędzy przedsiębiorstwem, a rynkiem kapitałowym, stymulując zarazem potencjalnych inwestorów w podejmowaniu przez nich decyzji o zaalokowaniu kapitału.

5. Meandry szacowania kosztu kapitału własnego

Na podstawie przeglądu dostępnych metod pomiaru kosztu kapitału własnego, należy stwierdzić, iż w literaturze ekonomicznej panuje niezdrowa „fetyszacja” modelu wyceny aktywów kapitałowych- CAPM¹⁸(*capital asset pricing model*). Wśród zalet owej metody, przesądzających zarazem o jej powszechności, wskazuje się m.in. na uniwersalność w estymacji kosztu kapitału, bez względu na czas jego zaalokowania, a także źródło pochodzenia (zewnętrzne lub wewnętrzne). Owa uniwersalność z praktycznego punktu widzenia coraz wyraźniej odbierana jest również jako wada modelu

¹⁸ Model CAPM został zbudowany w latach 60-tych XX wieku przez W. Sharpe'a, J. Lintnera oraz J. Traynora. Konstrukcja tego modelu została oparta na teorii finansów behawioralnych.

CAPM, albowiem każdy z uczestników rynku kapitałowego charakteryzuje się innymi preferencjami inwestycyjnymi, w tym: celem dokonywania inwestycji, z perspektywy charakteru samego inwestora (inwestorzy instytucjonalni, indywidualni, branżowi, finansowi, spekulacyjni, Skarb Państwa), okresem zainwestowanych środków (inwestorzy krótkoterminowi, długoterminowi), oczekiwaniami w zakresie korzyści komercyjnych (zyski kapitałowe i/lub dochody dywidendowe) oraz awersją do ryzyka oraz indywidualnością w zakresie wysokości rekompensaty finansowej w zamian za podjęte ryzyko¹⁹. Tym samym, wskazanie uniwersalnej metody estymacji kosztu kapitału własnego, uwzględniającej wszystkie nadmienione preferencje inwestycyjne wydaje się zabiegiem niewykonalnym. Stąd też w środowisku akademickim wyraźnie postuluje się o potrzebie pomiaru kosztu kapitału własnego za pomocą, co najmniej kilku metod²⁰. Szereg niedoskonałości takich jak: konieczność zastosowania licznych kompromisów podczas przyjmowania założeń na potrzeby wyceny, retrospekcyjne podejście analityczne, trudności w pozyskaniu niezbędnych danych ilościowych, wielowymiarowość samego pojęcia ryzyka oraz ambaras związany z jego kwantyfikacją, przesądzają o słabości modelu CAPM, a także o małej wiarygodności uzyskanych wynikach. W literaturze do najbardziej dyskusyjnych aspektów aplikacyjnych metody CAPM wskazuje się również na:

- rodzaj zastosowanej stopy wolnej od ryzyka - rodzaj instrumentu finansowego (bony skarbowe, obligacje skarbowe o różnym okresie zapadalności, stopa referencyjna NBP),
- rodzaj benchmarku odnoszącego się do rynku akcji (rodzaj indeksu giełdowego),
- okres przyjęty do szacowania premii za ryzyko,
- sposób liczenia stóp zwrotu na potrzeby obliczania premii za ryzyko (średnia arytmetyczna lub geometryczna)²¹.

Wskazane skazy modelu CAPM, oraz wynikający z tego tytułu brak standaryzacji w zakresie jego fachowej i obiektywnej aplikacji, połączony z rozbieżnością w wygenerowanych wynikach, stał się koncepcyjną podstawą do rozwoju alternatywnych narzędzi wyceny wymaganej stopy zwrotu z zaalokowanego kapitału własnego. W konsekwencji, model CAPM doczekał się innych wersji m.in. takich jak: lokalny i globalny CAPM (*local* i *global* CAPM), jego księgowej odmianie (*accounting* CAPM) oraz rozwinięciu zaproponowanym przez J. Estrada (*downside* CAPM)²². W literaturze przedmiotu wskazuje się również na następujące rodzaje modeli wyceny kosztu kapitału własnego:

- grupę modeli akademickich, w tym metody koncepcyjne (zakładające „segmentację” lub „integrację” rynków kapitałowych) oraz modele empiryczne, w tym model Damodarana, model Lessarda i model Erb-Harvey-Viskanta (EHV),
- grupę modeli praktycznych stosowanych przez banki inwestycyjne, w tym model Goldman Sachs,
- modele oparte na podejściu dywidendowym, w tym model stałego wzrostu dywidendy (model Gordona) - DGM (*dividend growth model*),
- metody scoringowe (punktowe), w tym model LEFAC i model Morningstar,
- model wyceny arbitrażowej - APT (*arbitrage pricing theory*),

¹⁹ W. Cwynar, *Koszt kapitału własnego jako szczególna zmienna w rachunku zysku ekonomicznego /w:/ Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, red. naukowa: A. Cwynar, P. Dzurak, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 154.

²⁰ Zob. A. Cwynar, W. Cwynar, *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Warszawa - Rzeszów 2007.

²¹ Por. D. Zarzecki, *Współczesne wyzwania wyceny przedsiębiorstw*, Zarzecki, Lasota i Wspólnicy, Szczecin 2013, s. 328-329.

²² W. Cwynar, *Koszt kapitału własnego jako szczególna zmienna w rachunku zysku ekonomicznego ...*, op. cit., s. 152.

- rodzinę modeli wielowskaźnikowych, stanowiących zarazem rozwinięcie tradycyjnego modelu CAPM, w tym model trzywskaźnikowy E. Famy i K. Frencha - 3FM (*three factor model*) oraz model czterowskaźnikowy M. M. Carharta 4FM (*four factor model*)²³.

6. Weryfikacja wykorzystania wybranych modeli estymacji kosztu kapitału własnego na przykładzie GK Tauron PE S.A.

Analiza zawarta w niniejszym opracowaniu została podzielona na dwie zasadnicze części. W pierwszej części dokonano pomiaru kosztu kapitału własnego polskiej giełdowej spółki kapitałowej z sektora energetycznego - Tauron Polska Energia S.A. dla roku 2014. W celu wykorzystano cztery wybrane metody estymacji kosztu kapitału własnego przedsiębiorstwa - model wyceny aktywów kapitałowych CAPM, downside CAPM Javiera Estrada, model Damodarana oraz model Gordona. Kryterium doboru modeli estymacji do procesu badawczego była dostępność i syntetyczność informacji niezbędnych do aplikacji metod pomiaru kosztu kapitału własnego. Druga część analizy obejmuje weryfikację uzyskanych wyników kosztu kapitału własnego przedsiębiorstwa, z perspektywy trafności uzyskanej informacji. W tym celu, przyjęto założenie, iż rynek kapitałowy najefektywniej wycenia potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, działając zarazem zgodnie z logiką relacji, finansowych walorów wycenianych po cenie rynkowej, jakie przedsiębiorstwo może wygenerować i jednocześnie zaspokoić roszczenia inwestorów z tytułu udostępnionych środków i poniesionego z tego tytułu ryzyka, do kosztu kapitału wniesionego przez jego dostawców. Tym samym przyrównano wartość dwóch mierników wartości - stopy zwrotu z kapitału własnego (ROE - *return on equity*) do jego kosztu (k_E) oraz wartość rynkową akcji (P - *price*) do wartości księgowej spółki „na akcję” (BV - *book value*). W następnym kroku, oszacowano wartość relacji ROE/k_E podstawiając zarazem odmienne wartości kosztu kapitału własnego uzyskane z zastosowanych modeli. Następnie przyrównano wartości dwóch mierników efektywności przedsiębiorstwa, opartych na informacji księgowej i rynkowej - ROE/k_E oraz P/BV . Finalnie, przyjęto założenie, iż wartość kosztu kapitału własnego przedsiębiorstwa najlepiej oddaje ten model, dla którego różnica pomiędzy wskazanymi miernikami jest najmniejsza. Charakterystykę wybranych modeli estymacji kosztu kapitału własnego zawarto w tabeli 3.

Na potrzeby estymacji kosztu kapitału własnego, za pomocą wybranych metod zaprezentowanych w tabeli 3, przyjęto następujące założenia związane z rachunkiem ekonomicznym:

- na potrzeby modelu CAPM przyjęto średnioroczną rentowność polskich 10-letnich obligacji skarbowych o stałym oprocentowaniu, jako stopę zwrotu wolną od ryzyka gospodarki polskiej, która wynosiła w 2014 roku - 3,77%, średnią rynkową stopę zwrotu z akcji (indeksu WIG) na poziomie 0,26%, indeks ryzyka rynkowego firmy na poziomie 0,99, rynkową premię za ryzyko rynku polskiego, oszacowaną dla jedenastu rocznych okresów (lata 2004-2014) za pomocą średniej arytmetycznej - $MRP_{arithmetic}$ na poziomie 7,08% oraz średniej geometrycznej - $MRP_{geometric}$ na poziomie 2,99%,
- na potrzeby modelu downside CAPM przyjęto powyższe założenia odnośnie stopy zwrotu wolnej od ryzyka i premii za ryzyko, z wyjątkiem indeksu zagrożenia (downside beta), którą oszacowano na poziomie 1,15,
- na potrzeby modelu Damodarana przyjęto średnią geometryczną rentowność 10-letnich obligacji USA, jako stopę zwrotu wolną od ryzyka gospodarki amerykańskiej, która wynosiła w latach 1926-2004 - 5%, zdelewarowany indeks beta dla sektora energetycznego USA na poziomie 0,52, wskaźnik D/E GK Tauron PE S.A. na poziomie 0,92, stopę podatkową równą 0,19, premię za ryzyko rynku amerykańskiego - 5% oraz wartość premii za ryzyko długu kraju (CDS) dla Polski - 1,23% oraz stopę inflacji gospodarki polskiej i amerykańskiej w roku 2014 kolejno: 0% i 0,8%,

²³ P. Szczepankowski, *Koszt kapitału...*, op. cit., s. 61-62; Zob. *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, red. naukowa: A. Cwynar, P. Dzurak, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 151-234.

Tabela 3. Wybrane modele estymacji kosztu kapitału własnego

Rodzaje modeli	Formuły modeli	Komponenty modeli	Oznaczenia
1	2	3	4
CAPM	$k_E = R_f + \beta \cdot MRP$	$\beta = \frac{cov_{i,m}}{\sigma_m^2}$ $MRP = R_m - R_f$	R_f - stopa zwrotu wolna od ryzyka R_m - średnia rynkowa stopa zwrotu z akcji β - indeks ryzyka rynkowego firmy $cov_{i,m}$ - kosemiwariancja rentowności akcji przedsiębiorstwa „i” oraz rynku „m” σ_m^2 - wariancja rentowności rynku „m” MRP - rynkowa premia za ryzyko
downside CAPM (J. Estrada)	$k_E = R_f + \beta^D \cdot MRP$	$\beta^D = \frac{semi - cov_{i,m}}{semi - \sigma_m^2}$	β^D - indeks zagrożenia (downside beta) $semi - cov_{i,m}$ - kosemiwariancja rentowności akcji przedsiębiorstwa „i” oraz rynku „m” $semi - \sigma_m^2$ - semiwariancja rentowności rynku „m” pozostałe oznaczenia - jak uprzednio
Model Damodarana	$k_{E,USA} = R_{f,USA} + (\beta_{u,USA} \cdot MRP_{USA}) + CERP$	$CERP = CDS$ $\beta_l = \beta_u \cdot [1 + (1 - T) \cdot D/E]$ $k_{E,local} = 1 + k_{E,USA} \cdot \frac{1 + i_{local}}{1 + i_{USA}} - 1$	$k_{E,USA}$ - koszt kapitału własnego przedsiębiorstwa gospodarki rozwiniętej (USA) $k_{E,local}$ - koszt kapitału własnego przedsiębiorstwa gospodarki lokalnej $R_{f,USA}$ - stopa zwrotu wolna od ryzyka gospodarki rozwiniętej (USA) $\beta_{u,USA}$ - zdelewarowany indeks beta dla sektora gospodarki rozwiniętej (USA) β_l - lewarowany indeks beta CDS - <i>country default spread</i> - premia za ryzyko długu kraju T - stopa podatkowa

Model Damodarana			<p>D/E - wskaźnik zadłużenia kapitału własnego</p> <p>i_{local} - stopa inflacji gospodarki lokalnej</p> <p>i_{USA} - stopa inflacji gospodarki rozwiniętej (USA)</p>
Model Gordona	$k_E = \frac{DPS \cdot (1 + g)}{P} + g$	$g = (1 - p) \cdot ROE$ $ROE = \frac{NP}{E}$	<p>DPS - dywidenda na akcje</p> <p>g - stopa wzrostu dywidendy</p> <p>ROE - stopa zwrotu z kapitału własnego</p> <p>NP - zysk netto</p> <p>E - wartość kapitału własnego</p> <p>p - wskaźnik stopy wypłat dywidendy</p> <p>P - wartość akcji</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, red. naukowa: A. Cwynar, P. Dżurak, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 151-236; K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje*, PWN, Warszawa 2006, s. 160-164; A. Damodaran, *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 314-350.

- na potrzeby modelu Gordona przyjęto wartość akcji na poziomie 5,05 PLN, wskaźnik DPS o wartości 0,19, miernik ROE na poziomie 6,6%, wskaźnik stopy wypłat dywidendy równy 28,1%²⁴.
- Na podstawie przyjętych założeń oszacowano koszt kapitału własnego dla GK Tauron PE S.A. w roku 2014. Wyniki zaprezentowano w tabeli 4. Uzyskane wartości kosztu kapitału własnego stały się jednocześnie podstawą do weryfikacji trafności estymacyjnej wybranych modeli, z perspektywy różnicy pomiędzy miernikami $\frac{ROE}{k_E}$ oraz $\frac{P}{BV}$. Jednocześnie, wartości wskazanych mierników dla GK Tauron PE S.A. w 2014 roku kształtowały się następująco:
- stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) - 6,6%,
 - wskaźnik ceny rynkowej do wartości księgowej (P/BV) - 0,49²⁵.

Uzyskane wyniki analizy wykazały, iż dla badanego przedsiębiorstwa wartość kosztu kapitału własnego najtrafniej oddaje model J. Estrady downside CAPM oparty o premii za ryzyko kraju szacowanej średnią arytmetyczną ($k_E = 11,9\%$). Wynika to faktu, że różnica pomiędzy nadwyżką efektywności wykorzystania kapitału własnego nad kosztem jego pozyskania, a wartością przedsiębiorstwa wycenianego przez rynek w stosunku do jego wartości księgowej, jest najmniejsza i wynosi 0,06. Tym samym, wartość kapitału własnego GK Tauron PE S.A. w 2014 roku, oszacowana na podstawie modelu J. Estrady, jest najbardziej adekwatna do realiów gospodarki rynkowej.

²⁴ Założenia przyjęte na potrzeby analizy pochodzą z obliczeń własnych autora niniejszej publikacji oraz ze strony A. Damodarana (http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#discrete)

²⁵ Obliczenia własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych GK Tauron PE S.A. za rok 2014.

Tabela 4. Koszt kapitału własnego GK Tauron PE S.A. w 2014 r. wyznaczony różnymi modelami

Wyszczególnienie	k_E (w %)	ROE/k_E	P/BV	$(ROE/k_E) - (P/BV)$
CAPM - $MRP_{\text{arithmetic}}$	7,04	0,94	0,49	0,45
CAPM - $MRP_{\text{geometric}}$	6,74	0,98	0,49	0,49
downside CAPM - $MRP_{\text{arithmetic}}$	11,9	0,55	0,49	0,06
downside CAPM - $MRP_{\text{geometric}}$	7,2	0,92	0,49	0,43
Model Damodarana	10,68	0,62	0,49	0,13
Model Gordona	8,69	0,76	0,49	0,27

Źródło: Obliczenia własne.

7. Zakończenie

Kategoria kosztu kapitału własnego odgrywa fundamentalną rolę w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa, stanowiąc zarazem integralny składnik jego wartości dodanej, w postaci zysku ekonomicznego lub ekonomicznej wartości dodanej. Potrzeba włączenia wymaganej stopy zwrotu z kapitału dostarczonego do przedsiębiorstwa przez inwestorów, do rachunku ekonomicznego, stała się jedną z głównych przesłanek rozwoju mierników pomiaru i oceny efektywności w tworzeniu wartości i w konsekwencji stworzeniu - poza miernikami księgowymi, finansowymi i rynkowymi - czwartej grupy narzędzi pomiaru wartości przedsiębiorstwa, opartych na kategorii zysku ekonomicznego. Brak orientacji w zakresie kosztu kapitału własnego przedsiębiorstwa, jako elementu podstawy wyznacznika globalnego kapitalizmu inwestorskiego bezwzględnie ukierunkowanego na maksymalizację wartości z zainwestowanego kapitału, sprawia, że wyniki generowane przez jednostkę gospodarczą odbiegają od rynkowej rzeczywistości. Pokłosiem takiego zjawiska, staje się narastający ambaras związany z zasilaniem finansowym przedsiębiorstwa, co w perspektywie długofalowej doprowadza do wyparcia z rynku podmiotów gospodarczych, które roztrwają wartość przynależną dostawcom kapitału, na rzecz spółki, które za zasadniczy cel postawiły sobie maksymalizację stopy zwrotu dla inwestorów. Współcześnie, coraz wyraźniej dostrzegalny jest stopniowy zmierzch znaczenia tradycyjnego modelu wyceny aktywów kapitałowych (CAPM) w obszarze wyceny kosztu kapitału własnego, na rzecz alternatywnych i efektywniejszych narzędzi pomiaru i oceny kosztu pozyskania kapitału własnego, w tym również modyfikacji modelu CAPM, jak chociażby zaprezentowanego w niniejszej pracy modelu downside CAPM autorstwa J. Estrady.

Literatura

1. Black A., Wright P., Bachman J. E., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
2. Cwynar A., *Analiza porównawcza wybranych mierników zysku rezydualnego*, Konsorcjum Akademickie, Kraków-Rzeszów-Zamość 2010.

3. Cwynar A., Cwynar W., *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Warszawa - Rzeszów 2007.
4. *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, red. naukowa: A. Cwynar, P. Dżurak, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
5. Damodaran A., *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
6. Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2011.
7. Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*, PWN, Warszawa 2006.
8. Jaki A., *Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 760, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 59, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
9. Rogowski W., *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
10. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2006.
11. Skonsolidowane raporty roczne GK Tauron PE S.A. za rok 2014.
12. Szczepankowski P., *Koszt kapitału /w:/ Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, red. naukowa: J. K. Bielecki, L. Pawłowicz, CeDeWu, Warszawa 2015.
13. Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
14. *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych* (Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037).
15. Zarzecki D., *Dylematy szacowania kosztu kapitału*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 1 (79), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2016.
16. Zarzecki D., *Współczesne wyzwania wyceny przedsiębiorstw*, Zarzecki, Lasota i Wspólnicy, Szczecin 2013.

Źródła internetowe:

1. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#discrate.
2. <https://www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/kapital>

Summary

THE COST OF EQUITY AS A PARAMETER OF THE VALUE-BASED MANAGEMENT

Opportunity cost is one of the determinants that affect the investment decision by the owner of capital, which, according to the logic of investment, will aim to increase the value of their financial resources. At the same time the cost of equity of the company is inherent with the concept of economic profit - the base element indicators measuring the effectiveness of the value creation of the company and its valuation methods. The purpose of this chapter is to present, based on based on the literature review, the essence of the category cost of equity and emphasizing the difficulties of an objective estimation of this category. In conclusion we verified the selected methods for estimating of the cost of equity on the example of results of the power sector company.

Ryszard Węgrzyn
Katedra Analizy Rynku i Badań Marketingowych
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

OKREŚLANIE RYZYKA PORTFELI OPCYJNYCH. PODEJŚCIE ANALITYCZNE¹

Streszczenie

Głównymi motywami przyjmowania określonych pozycji w zakresie opcji są spekulacja i hedging. Niezależnie jednak od motywu portfele, w których znajdują się opcje niosą ze sobą określone ryzyko. Celem pracy jest zwrócenie uwagi na problemy pomiaru ryzyka portfeli opcyjnych w podejściu analitycznym. Przedmiotem szczegółowych rozważań będzie zastosowanie aproksymacji delta i delta-gamma oraz możliwości szacowania wartości zagrożonej portfela opcyjnego.

* * *

1. Wprowadzenie

Portfele opcyjne mogą być bardzo zróżnicowane począwszy od małych portfeli opcji standardowych na ten sam instrument podstawowy do bardzo dużych zbiorów różnych opcji opiewających na wiele zróżnicowanych instrumentów podstawowych. Nawet jednak w przypadku portfela opcji standardowych na ten sam instrument właściwe oszacowanie ryzyka jest zadaniem trudnym.

Najważniejszymi czynnikami ryzyka są cena instrumentu podstawowego i jego zmienność. Aby ocenić ryzyko opcji stosuje się wrażliwości cen opcji względem czynników ryzyka mierzone za pomocą tzw. wskaźników greckich. Oszacowane wskaźniki stanowią podstawę mapowania portfeli opcyjnych względem czynników ryzyka, a następnie oceny ryzyka całego portfela.

Celem pracy jest zwrócenie uwagi na problemy pomiaru ryzyka portfeli opcyjnych w podejściu analitycznym. Przedmiotem szczegółowych rozważań będzie zastosowanie aproksymacji delta i delta-gamma oraz możliwości szacowania wartości zagrożonej portfela opcyjnego.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Praca składa się z części charakteryzującej ryzyko pojedynczych opcji i mapowanie portfeli opcyjnych względem ich czynników ryzyka, części objaśniającej problemy związane z szacowaniem wartości zagrożonej portfela, a także z wprowadzenia i zakończenia.

2. Ryzyko opcji

Cena opcji kształtuje się na rynku w oparciu o układ popytu i podaży. Na jej wysokość mają wpływ głównie następujące czynniki: aktualna cena instrumentu podstawowego, cena wykonania opcji, zmienność ceny instrumentu podstawowego, okres pozostający do terminu wygaśnięcia opcji, stopa procentowa wolna od ryzyka, a w przypadku opcji udziałowych także stopa dywidendy.² Czynniki te, z wyjątkiem z góry ustalonej ceny wykonania, stanowią zarazem czynniki ryzyka kształtowania się wartości opcji, a w konsekwencji wartości portfeli opcyjnych.

Określając wartość opcji, zwraca się zwykle uwagę na jej dwa podstawowe składniki wartość wewnętrzną i wartość czasową. Wartość wewnętrzną opcji oznacza wartość, którą opcja miałaby, gdyby została natychmiast wykonana.³ Miarą wewnętrznej wartości standardowej opcji kupna lub sprzedaży jest tzw. pieniądześć (*moneyness*, zamienialność na pieniądź). Najprostsze określenie pieniądześci jest oparte na relacji ceny instrumentu podstawowego (S) do ceny wykonania opcji (K). Z uwagi na tę relację można podzielić opcje na opcje:

- *in-the-money* (ITM), gdy dla opcji kupna $S > K$, a dla opcji sprzedaży $K > S$,
- *at-the-money* (ATM), gdy dla obu typów opcji $S = K$,
- *out-of-the-money* (OTM), gdy dla opcji kupna $S < K$, a dla opcji sprzedaży $K < S$.

Spśród wymienionych tylko opcje ITM posiadają wartość wewnętrzną, związaną z korzyścią dla posiadacza danej opcji wynikającą z możliwości wykonania prawa i zakupu instrumentu podstawowego po cenie niższej od ceny rynkowej (opcja kupna) albo sprzedaży instrumentu podstawowego po cenie wyższej od rynkowej (opcja sprzedaży). W wypadku tych opcji im większa będzie różnica między aktualną ceną instrumentu podstawowego a ceną wykonania, tym wyższa będzie ich wartość wewnętrzną.

Na wartość opcji poza wartością wewnętrzną składa się wartość czasowa, która wynika z przyszłego terminu wykonania opcji. W samym terminie wykonania wartość ta staje się równa zeru, natomiast przed tym terminem powoduje, że nawet opcje nie posiadające wartości wewnętrznej (ATM, OTM) mogą mieć określoną wartość.

Wartość czasowa jest zależna m. in. od okresu do wykonania (wygaśnięcia) opcji. Im dłuższy okres tym większe prawdopodobieństwo zmiany ceny instrumentu podstawowego, a w związku z tym większe ryzyko dla sprzedającego opcję, który będzie domagał się wyższej ceny. W taki sam sposób na wartość czasową opcji wpływać będzie zmienność ceny instrumentu podstawowego. Im zmienność większa, tym większe ryzyko sprzedającego opcję, a zatem i większa żądana cena opcji.

Na wartość opcji wpływa również stopa procentowa. Jej wzrost powoduje zwykle wzrost wartości opcji kupna i spadek wartości opcji sprzedaży. W wypadku opcji akcyjnych lub na indeksy akcyjne może mieć też znaczenie wypłata dywidendy, pod warunkiem jednak, że cena wykonania opcji nie zostanie automatycznie zredukowana o wartość dywidendy. Wypłata dywidendy powoduje obniżenie wartości opcji kupna i wzrost wartości opcji sprzedaży.⁴

² Zob.: K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, Oldenbourg Verlag, Wien 1991, s. 542 – 546; K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2006, s. 267.

³ Por.: K. Spremann, *op. cit.*, s. 543; K. Jajuga, T. Jajuga, *op. cit.*, s. 267.

⁴ K. Spremann, *op. cit.*, s. 545.

Wymienione czynniki nie są jedynymi, jakie mogą mieć wpływ na ceny opcji. Pewne znaczenie mają tutaj także: alternatywne możliwości inwestowania, zmiany podatkowe, zmiany kosztów transakcji, emisje akcji i w końcu oczekiwania uczestników rynku, które często decydują o zmianach cen opcji, a są czynnikiem niemierzalnym i bardzo trudnym do przewidzenia.⁵

Przedstawione wcześniej czynniki podstawowe zostały uwzględnione w najpopularniejszym modelu wyceny opcji Blacka-Scholesa-Mertona (BSM). Formuła tego modelu dla europejskiej opcji kupna z uwzględnieniem dywidendy ma następującą postać:

$$C = Se^{-yT} N(d_1) - Ke^{-rT} N(d_2),$$

gdzie:

$$d_1 = \left[\ln(S/K) + (r - y + 0,5\sigma^2)T \right] / (\sigma\sqrt{T}),$$

$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{T},$$

C – szacowana wartość opcji kupna,

S – aktualna cena instrumentu podstawowego,

K – cena wykonania opcji,

T – okres do rozliczenia (wykonania) opcji (w latach),

r – stopa procentowa wolna od ryzyka (w ujęciu rocznym),

σ – zmienność ceny instrumentu podstawowego (odchylenie standardowe stopy zwrotu z akcji) (w ujęciu rocznym),

y – stopa dywidendy (w ujęciu rocznym),

$N(\cdot)$ – dystrybuanta standaryzowanego rozkładu normalnego.

Istotną zaletą tego modelu jest możliwość wyprowadzenia zależności określających wpływ poszczególnych czynników na wartość opcji, przy założeniu stałości pozostałych. Miary wrażliwości wartości opcji względem poszczególnych czynników określane są jako wskaźniki (współczynniki) greckie (*greeks*). Do wskaźników tych należą: delta, gamma, vega (kappa), volga, vanna, theta, rho. Każdy z tych wskaźników jest określany jako pochodna (w sensie matematycznym) wartości opcji względem przyjętego czynnika (czynników). W takim właśnie ujęciu oraz w postaci formuł wyprowadzonych z modelu BSM wskaźniki te zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Wskaźnik delta jest miarą wrażliwości wartości opcji na zmiany ceny instrumentu podstawowego i zgodnie z formułą pochodnej jest interpretowany jako zmiana wartości opcji przypadająca na jednostkową zmianę ceny instrumentu podstawowego. Dodatnia wartość wskaźnika oznacza przy tym dodatni wpływ czynnika na wartość opcji, a ujemna wartość wskaźnika wpływ ujemny. Wskaźnik gamma, jako druga pochodna wartości opcji względem ceny instrumentu podstawowego, jest miarą wrażliwości delty na zmiany ceny instrumentu podstawowego i oznacza zmianę delty przy jednostkowej zmianie ceny instrumentu podstawowego.

⁵ Por.: K. Spremann, *op. cit.*, s. 536 – 538; M. Puławski, *Innowacje finansowe na światowych giełdach terminowych*, Monografie i Opracowania SGPIŚ, Warszawa 1991, s. 139 – 145; K. Jajuga, T. Jajuga, *op. cit.*, s. 76 – 77.

Tabela 1: Wskaźniki greckie

Nazwa wskaźnika	Formuła pochodnej	Formuła z modelu BSM
Delta	$c_s = \frac{\partial c}{\partial S} = \delta$	$\omega e^{-yT} N(\omega d_1)$
Gamma	$c_{ss} = \frac{\partial^2 c}{\partial S^2} = \frac{\partial \delta}{\partial S} = \gamma$	$\frac{e^{-yT} N'(d_1)}{S\sigma\sqrt{T}}$
Vega (Kappa)	$c_\sigma = \frac{\partial c}{\partial \sigma} = \nu$	$e^{-yT} SN'(d_1)\sqrt{T}$
Volga	$c_{\sigma\sigma} = \frac{\partial^2 c}{\partial \sigma^2} = \frac{\partial \nu}{\partial \sigma} = \nu_0$	$e^{-yT} SN'(d_1)\sqrt{T} \frac{d_1 d_2}{\sigma}$
Vanna	$c_{s\sigma} = \frac{\partial^2 c}{\partial S \partial \sigma} = \nu_a$	$-e^{-yT} N'(d_1) \frac{d_2}{\sigma}$
Theta	$c_T = -\frac{\partial c}{\partial T} = \theta$	$\omega [ye^{-yT} SN(\omega d_1) - re^{-rT} KN(\omega d_2)] - \frac{e^{-yT} \sigma SN'(d_1)}{2\sqrt{T}}$
Rho	$c_r = \frac{\partial c}{\partial r} = \rho$	$\omega e^{-rT} KTN(\omega d_2)$

gdzie: c – cena opcji, ∂ – symbol pochodnej, $\omega = 1$ dla opcji kupna i $\omega = -1$ dla opcji sprzedaży, $N'(\cdot)$ – funkcja gęstości standardowego rozkładu normalnego, pozostałe oznaczenia jak wcześniej.

Źródło: opracowanie na podstawie: C. Alexander, *Market Risk Analysis. Value-at-Risk Models*, J. Wiley, Chichester, 2008, s. 186; R. Jarrow, S. Turnbull, *Derivative Securities*, South-Western College Publishing, Cincinnati 2000, s. 226.

Z kolei vega jest miarą wrażliwość wartości opcji na zmiany zmienności ceny instrumentu podstawowego, a jej wielkość oznacza zmianę wartości opcji przy zmianie zmienności o jeden punkt procentowy. Do nieco mniej popularnych wskaźników należą volga i vanna. Volga jest miarą wrażliwości vegi na zmiany zmienności ceny instrumentu podstawowego i oznacza zmianę vegi przy zmianie zmienności o jeden punkt procentowy, natomiast vanna jest pochodną delty względem zmienności ceny instrumentu podstawowego (inaczej pochodną mieszaną rzędu drugiego wartości opcji względem zmienności i ceny instrumentu podstawowego) i oznacza z kolei zmianę delty przy zmianie zmienności o jeden punkt procentowy.⁶

Wskaźnik theta jest miarą wrażliwości wartości opcji na zmianę okresu do wygaśnięcia opcji i jest interpretowany jako zmiana wartości opcji przy zmniejszeniu okresu do wygaśnięcia o jednostkę. Należy jednak zwrócić uwagę, że w tym wypadku najczęściej jednostką nie jest jeden rok – jakby to wynikało z postaci modelu BSM, ale mniejsza jednostka, która jest stosowana do konkretnych wyliczeń – w wypadku profesjonalnych inwestorów zwykle jeden dzień.⁷ Ostatni z wymienionych wskaźnik rho jest miarą wrażliwość wartości opcji na zmiany stopy procentowej wolnej od ryzyka. Oznacza on zmianę wartości opcji przy jednostkowej zmianie stopy procentowej, czyli zmianie o jeden punkt procentowy lub inaczej 100 punktów bazowych.

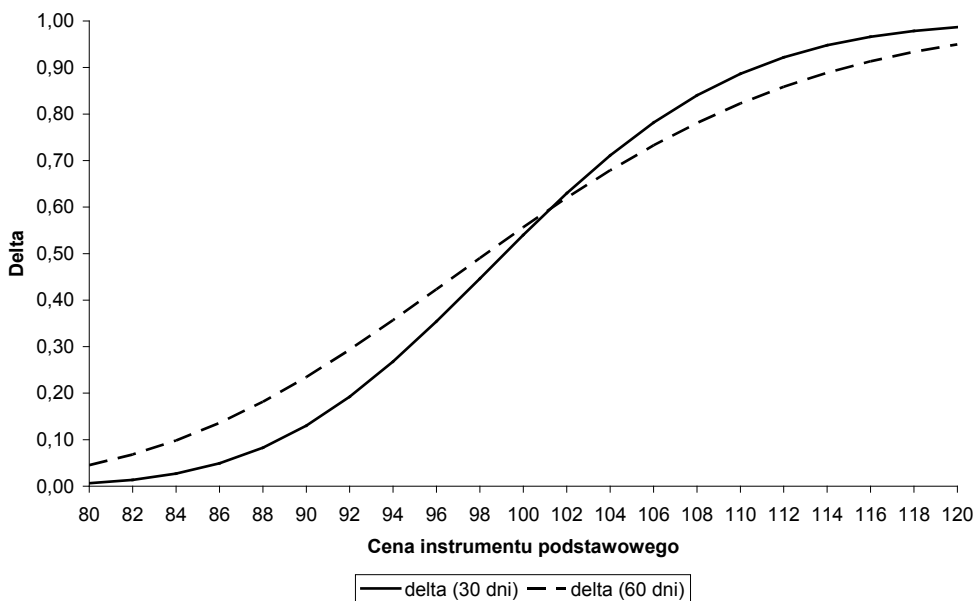
⁶ C. Alexander, *Market Risk Analysis. Value-at-Risk Models*, J. Wiley, Chichester 2008, s. 161 – 163.

⁷ J.B. Bittman, *Trading Options as a Professional. Techniques for Market Makers and Experienced Traders*, McGraw-Hill, New York 2009, s. 85.

Wskaźniki greckie z punktu widzenia uczestników rynku są traktowane jako miary ryzyka opcji znajdujące swoje zastosowanie w budowie portfeli inwestycyjnych oraz portfeli zabezpieczonych odpowiednimi pozycjami w zakresie opcji. W tym kontekście istotne jest kształtowanie się wskaźników greckich w zależności od określonych czynników, jak cena instrumentu podstawowego, cena wykonania opcji, zmienność, czas do wygaśnięcia opcji.⁸

Dla przykładu wskaźnik delta dla opcji kupna zawiera się w przedziale od 0 do 1, a dla opcji sprzedaży od -1 do 0. Delta opcji kupna, jak i sprzedaży, rośnie przy wzroście ceny instrumentu podstawowego i maleje przy jej spadku. Oznacza to tym samym, że gamma jest dodatnia. Delta różni się w zależności od relacji ceny instrumentu podstawowego do ceny wykonania opcji, a dokładniej od jej płynności. Generalnie opcje ITM mają deltę o wartości bezwzględnej większej od 0,5, opcje ATM o wartości bezwzględnej bliskiej 0,5, a opcje OTM o wartości bezwzględnej mniejszej od 0,5. Relacja ta występuje niezależnie od okresu do wygaśnięcia. Przykładowe kształtowanie się delty w zależności od płynności opcji zostało zaprezentowane na rysunku 1. Przykład dotyczy opcji kupna z ceną wykonania 100, przyjęta zmienność instrumentu podstawowego wynosi 30%, stopa procentowa 6%, a okres do wygaśnięcia 30 oraz 60 dni.

Rysunek 1: Poziom delty opcji kupna w zależności od ceny instrumentu podstawowego



Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli chodzi o wpływ okresu do wygaśnięcia, to wartości bezwzględne delty opcji ITM wzrastają stopniowo do 1 wraz ze zbliżaniem się terminu wygaśnięcia, dla opcji ATM pozostają bliskie 0,5, a dla opcji OTM wraz ze zbliżaniem się terminu wygaśnięcia zmniejszają się stopniowo do zera (zob. rys. 1). Z kolei suma wartości bezwzględnych delty opcji kupna i opcji sprzedaży o tych samych cenach wykonania jest w przybliżeniu równa 1, co wynika z parytetu put-call.

⁸ Szerzej na ten temat: R. Węgrzyn, *Opcje jako instrumenty ograniczania ryzyka cen akcji. Problemy optymalizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013. s. 68 – 73.

3. Mapowanie portfeli opcyjnych względem czynników ryzyka

Portfele opcyjne są zwykle mapowane (*mapping*) względem ich czynników ryzyka z zastosowaniem aproksymacji Taylora. Rozszerzenie Taylora może być stosowane jako lokalna aproksymacja zmiany wartości portfela opcji w zależności od małych zmian w czynnikach ryzyka. Gdy wrażliwości ceny opcji względem czynników ryzyka ceny instrumentu podstawowego (delta, gamma) i czynnika ryzyka zmienności (vega) są wyrażone wartościowo w tej samej walucie, wrażliwości te są addytywne nawet dla różnych portfeli. To pozwala na oszacowanie dochodu portfela opcji przy zastosowaniu rozszerzenia Taylora jako sumy zmian czynników ryzyka ważonych wartościami netto dla całego portfela wskaźników delta, gamma, vega i ewentualnie innych wskaźników greckich.

Aproksymacja delta-gamma jest mapowaniem kwadratu czynnika ryzyka, co uwzględnia nieliniowość portfeli opcyjnych. Gdy wszystkie opcje w portfelu opiewają na taki sam instrument podstawowy dochód z portfela ($P\&L$) można zapisać jako:

$$P \& L \approx \delta^S R + 0.5\gamma^S R^2,$$

gdzie $R = \Delta S/S$, S to cena instrumentu podstawowego, δ^S to delta wyrażona wartościowo, a γ^S – gamma wyrażona wartościowo.

Zastosowanie funkcji kwadratowej do tej aproksymacji oznacza, że portfel z dodatnim wskaźnikiem gamma ma wypukły profil dochodu, a portfel z ujemnym gamma ma wklęsły profil dochodu. W przypadku portfela opcji z dodatnim wskaźnikiem gamma ruchy cenowe w górę są wzmacniane, a ruchy cenowe w dół są zmniejszane. Odwrotnie jest w przypadku portfela z ujemnym gamma. Dlatego niezależnie od znaku delty wszystkie portfele opcyjne z dodatnim wskaźnikiem gamma mają mniejsze ryzyko cenowe, niż te z ujemnym gamma. Jest to tak zwany efekt gamma.⁹

Ogólne określenie dla aproksymacji delta-gamma-vega-theta-rho dochodu portfela opcji na takie same instrumenty podstawowe można zapisać następująco:

$$P \& L \approx \theta^S \Delta t + \delta^S R + 0.5\gamma^S R^2 + v'_S \Delta \sigma + \rho'_S \Delta r,$$

gdzie θ^S to wskaźnik theta wyrażony wartościowo, Δt to zmiana w czasie, v^S – wektor wskaźników vega wyrażonych wartościowo, $\Delta \sigma$ – wektor zmian w zmienności implikowanej, po jednej dla każdej opcji w portfelu, ρ^S – wektor wskaźników rho wyrażonych wartościowo, a Δr – to wektor stóp dyskontowych dla okresów odpowiadających okresom do wygaśnięcia opcji.

Każda opcja w portfelu ma własną implikowaną zmienność. Nawet wtedy, gdy wszystkie opcje w portfelu opiewają na ten sam instrument podstawowy, zmienność implikowana jest różna i zależy od ceny wykonania opcji i terminu wygaśnięcia. W tym przypadku należy wziąć pod uwagę całą powierzchnię zmienności implikowanej. Dlatego też w dużych portfelach konieczne jest zmniejszanie liczby czynników ryzyka zmienności. Zazwyczaj można tego dokonać poprzez tzw. zgromadzenie vega (vega bucketing) lub mapowanie bety zmienności.¹⁰

Tak zwany efekt vega może wzmacniać lub osłabiać efekt delta. To zależy od relacji pomiędzy ceną instrumentu podstawowego i jego zmiennością. Jeśli cena instrumentu podstawowego i zmienność są powiązane ujemnie i symetrycznie efekt vega wzmacnia efekt delta dla opcji sprzedaży i rekompensuje efekt delta dla opcji kupna. Taka zależność cena-zmienność oznacza bowiem, że znaczny spadek ceny instrumentu podstawowego powoduje równie znaczny wzrost zmienności. W tej sytuacji w przypadku

⁹ C. Alexander, *Market Risk Analysis. Pricing, Hedging and Trading Financial Instruments*, J. Wiley, Chichester 2008, s. 346 – 347.

¹⁰ Zob.: C. Alexander, *Market Risk Analysis. Pricing ...*, op. cit., s. 355 – 357.

pozycji kupna opcji kupna spadek ceny instrumentu podstawowego powoduje spadek ceny opcji, ale wzrost zmienności rekompensuje stratę z pozycji w wyniku wzrostu ceny opcji. W przypadku pozycji sprzedaży (wystawienia) opcji sprzedaży natomiast cena opcji wzrasta przy spadku ceny instrumentu podstawowego, zatem pozycja sprzedaży przynosi stratę, a także cena opcji wzrasta z powodu wzrostu zmienności, co dodatkowo zwiększa stratę.

Przy takiej samej zależności, jeżeli cen instrumentu podstawowego wzrasta, zmienność odpowiednio spada. W przypadku pozycji sprzedaży (wystawienia) opcji kupna oznacza to, że cena opcji rośnie przy wzroście ceny instrumentu podstawowego, zatem pozycja sprzedaży przynosi stratę, ale spadek zmienności prowadzi do spadku ceny tej opcji, co rekompensuje stratę. W przypadku pozycji kupna opcji sprzedaży natomiast wzrost ceny instrumentu podstawowego powoduje spadek ceny tej opcji, a starta z pozycji kupna zwiększa się w związku ze spadkiem ceny opcji z powodu spadku zmienności.

Jednak na rynku akcji została potwierdzona empirycznie asymetryczna ujemna relacja cena-zmienność. Oznacza to, że zmienność wzrasta znacznie przy dużym spadku ceny instrumentu podstawowego, ale duży wzrost ceny instrumentu podstawowego powoduje tylko niewielki spadek zmienności. W tej sytuacji efekt vega w odniesieniu do pozycji kupna opcji sprzedaży oraz pozycji sprzedaży opcji kupna staje się znikomy. Dlatego też najważniejszy efekt vega, który należy uwzględnić przy szacowaniu VaR, występuje w odniesieniu do pozycji sprzedaży (wystawienia) opcji sprzedaży, ponieważ w tym wypadku wzmacnia on efekt delta.¹¹

Analogiczne rozważania przy założeniu dodatniej asymetrycznej relacji pomiędzy ceną instrumentu podstawowego a jego zmiennością, jaką często można obserwować na rynku towarowym, prowadzą do wniosku, że najważniejszy efekt vega występuje z kolei w przypadku pozycji kupna opcji sprzedaży.

Ponieważ ceny opcji na ogół zmniejszają się wraz z upływem czasu, efekt theta zwiększa ryzyko pozycji kupna opcji i zmniejsza ryzyko pozycji sprzedaży. Efekt rho wynika natomiast ze zmian stóp procentowych i jest zazwyczaj bardzo mały.

4. Wartość zagrożona portfeli opcyjnych

Określanie ryzyka portfeli opcyjnych wiąże się zwykle z szacowaniem wartości zagrożonej (VaR, *Value at Risk*) na podstawie przyjętego modelu wynikającego z zastosowanego podejścia. Podstawowe podejścia to: aproksymacja analityczna, symulacja historyczna i symulacja Monte Carlo.

Mapowanie portfeli opcyjnych względem ceny instrumentu podstawowego umożliwia analityczną aproksymację wartości zagrożonej (VaR) portfela opcji. Dla portfela opcji na pojedynczy instrument podstawowy aproksymację Taylora pierwszego rzędu zdyskontowanego dochodu z portfela można zapisać:

$$P \& L \approx \delta^S R.$$

Na podstawie tego wyrażenia dla aproksymacji delta można zastosować formułę normalnej liniowej VaR w celu oszacowania 100 α % h -dniowej VaR portfela opcji jako:

$$VaR_{h,\alpha} \approx \delta^S \times \Phi^{-1}(1 - \alpha) \sigma_h$$

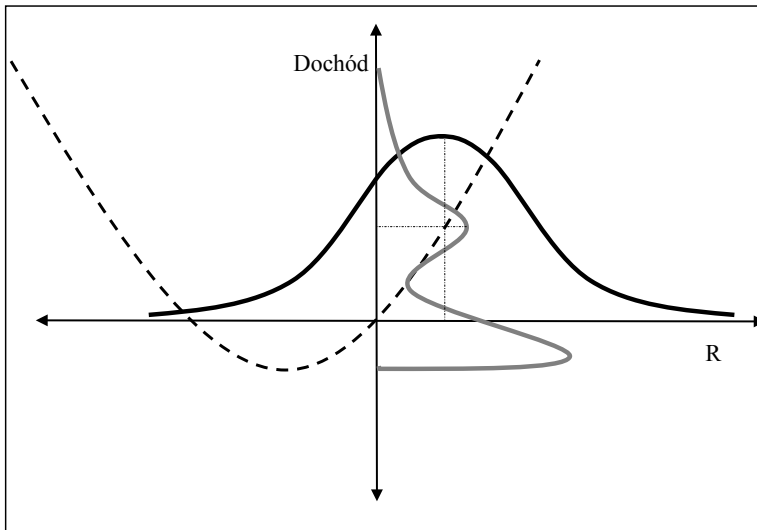
gdzie δ^S to delta portfela wyrażona wartościowo, $\Phi^{-1}(1 - \alpha)$ to 1- α kwantyl standardowego rozkładu normalnego. W tym wypadku zakłada się, że zdyskontowane h -dniowe zwroty z instrumentu podstawowego mają rozkład normalny ze średnią μ_h i odchyleniem standardowym σ_h . Ponieważ teoria wyceny opcji opiera się na założeniu, że oczekiwany zwrot z instrumentu podstawowego jest równy wolnej od ryzyka stopie procentowej, określa się $\mu_h = 0$.¹²

¹¹ C. Alexander, *Market Risk Analysis. Value-at-Risk ...*, op. cit, s. 252 – 253.

¹² C. Alexander, *Market Risk Analysis. Value-at-Risk ...*, op. cit, s. 257.

Jednak mapowanie liniowe czynnika ryzyka jest bardzo niedokładne dla portfela opcji. Dlatego właściwie nie powinno się stosować w praktyce modelu VaR delta-normalnego. Na rysunku 2 przedstawiono za C. Alexander¹³, rozkład dochodu wynikający z aproksymacji delta-gamma. Rozkład zwrotów R z pojedynczego instrumentu podstawowego jest normalny, a jego gęstość jest przedstawiona poprzez krzywą koloru czarnego. Aproksymacja delta-gamma jest kwadratową funkcją R , która jest ukazana poprzez krzywą przerywaną, a gęstość rozkładu dochodu z portfela opcyjnego uzyskana w wyniku zastosowania aproksymacji delta-gamma jest przedstawiona krzywą szarą. Jak można zaobserwować, rozkład dochodu, który jest uzależniony od zastosowania tej aproksymacji do każdej wartości R , jest dodatnio skośny, dwumodalny, a także może być znacznie leptokurtyczny.

Rysunek 2: Rozkład dochodu wynikający z aproksymacji delta-gamma



Źródło: C. Alexander, *Market Risk Analysis. Value-at-Risk Models*, J. Wiley, Chichester, 2008, s. 260.

Na podstawie zaprezentowanych zależności można wyprowadzić analityczną aproksymację VaR delta-gamma portfela opcji¹⁴, ale należy dopasować do rozkładu dochodu odpowiednią funkcję gęstości, taką jak pokazana na rysunku 2. Po obliczeniu czterech pierwszych momentów można zastosować rozszerzenie Cornish-Fishera lub rozkład Johnsona SU w celu oszacowania na ich podstawie odpowiedniego kwantyla rozkładu. Jednak rozkład dochodu jest bimodalny i znacznie skośny i jest bardzo trudny do objęcia za pomocą modelu parametrycznego. Problem ten występuje zwłaszcza przy obliczaniu VaR dla bardzo małych kwantyli. Jak wynika z rysunku, przy dodatnim wskaźniku gamma dla całego portfela, nawet niewielkie różnice między modelem parametrycznym, a rozkładem empirycznym mogą prowadzić do dużych błędów w szacunkach VaR.

¹³ C. Alexander, *Market Risk Analysis. Value-at-Risk ...*, op. cit., s. 260.

¹⁴ Zob.: L. El-Jahel, W. Perraudin, P. Sellin, *Value at Risk for Derivatives*, "Journal of Derivatives", Spring 1999; G. Castellacci, M.J. Siclari, *The Practice of Delta-Gamma VaR: implementing the Quadratic Portfolio Model*, "European Journal of Operational Research", 2003, No. 150; R. Chen, L. Yu, *A Novel Nonlinear Value-at-Risk Method for Modeling Risk of Option Portfolio with Multivariate Mixture of Normal Distributions*, "Economic Modelling", 2013, Elsevier, www.elsevier.com/locate/ecmod; X.T. Cui, S.S. Zhu, X.L. Sun, D. Li, *Nonlinear Portfolio Selection Using Approximate Parametric Value-at-Risk*, "Journal of Banking and Finance", 2013, No. 37(10).

5. Zakończenie

Scharakteryzowane pokrótce czynniki ryzyka, sposób ich mapowania, czy aproksymacja analityczna VaR dla portfeli opcyjnych wskazują na wiele problemów do rozwiązania, które stoją przed menedżerami ryzyka. W podejściu analitycznym mapowanie ryzyka znacznie upraszcza szacowanie VaR, ale uwzględnienie powierzchni zmienności implikowanej staje się zadaniem trudnym, o ile w ogóle możliwym do wykonania. Nawet uwzględnienie podstawowego czynnika ryzyka, jakim jest cena instrumentu podstawowego nie daje w pełni satysfakcjonujących rozwiązań.

W tej sytuacji zastosowanie symulacji historycznej do szacowania VaR wydaje się lepszym podejściem, problemem w tym wypadku jest jednak wielkość próby. Zwłaszcza w przypadku portfeli opcyjnych może ona stanowić poważne ograniczenie. W tym wypadku istotna jest także płynność rynku opcji, której brak może powodować dodatkowe problemy. Przy ograniczeniach dotyczących wielkości próby dobrym rozwiązaniem może być symulacja Monte Carlo. W jej przypadku można zastosować prostsze rozwiązanie w postaci mapowania czynników ryzyka, ale można też uwzględnić wszystkie istotne aspekty, budując bardzo realistyczny model zachowania czynników ryzyka.

Literatura

1. Alexander C., *Market Risk Analysis. Pricing, Hedging and Trading Financial Instruments*, J. Wiley, Chichester 2008.
2. Alexander C., *Market Risk Analysis. Value-at-Risk Models*, J. Wiley, Chichester, 2008.
3. Bittman J.B., *Trading Options as a Professional. Techniques for Market Makers and Experienced Traders*, McGraw-Hill, New York 2009.
4. Castellacci G., Siclari M.J., *The Practice of Delta-Gamma VaR: implementing the Quadratic Portfolio Model*, "European Journal of Operational Research", 2003, No. 150.
5. Chen R., Yu L., *A Novel Nonlinear Value-at-Risk Method for Modeling Risk of Option Portfolio with Multivariate Mixture of Normal Distributions*, "Economic Modelling", 2013, Elsevier, www.elsevier.com/locate/ecmod.
6. Cui X.T., Zhu S.S., Sun X.L., Li D., *Nonlinear Portfolio Selection Using Approximate Parametric Value-at-Risk*, "Journal of Banking and Finance", 2013, No. 37(10).
7. El-Jahel L., Perraudin W., Sellin P., *Value at Risk for Derivatives*, "Journal of Derivatives", Spring 1999.
8. Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2006.
9. Jarrow R., Turnbull S., *Derivative Securities*, South-Western College Publishing, Cincinnati 2000.
10. Puławski M., *Innowacje finansowe na światowych giełdach terminowych*, Monografie i Opracowania SGPiS, Warszawa 1991.
11. Spremann K., *Investition und Finanzierung*, Oldenbourg Verlag, Wien 1991.
12. Węgrzyn R., *Opcje jako instrumenty ograniczania ryzyka cen akcji. Problemy optymalizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013.

Summary

DETERMINING THE RISK OF OPTION PORTFOLIOS. ANALYTICAL APPROACH

The main motives of adopting certain positions in the range of options are the speculation and hedging. Regardless of the motive the portfolios containing options carry a certain risk. The aim of the study is to draw attention to the problems of measuring the risk of option portfolios in the analytical approach. The subject of detailed consideration will be the application of the delta and delta-gamma approximation and the possibility of estimating the VaR of the option portfolio.

Paweł Bielawski
Katedra Rachunkowości
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

EMPIRYCZNA WERYFIKACJA MODELI EKONOMICZNO-FINANSOWYCH WYCENY AKCJI SPÓŁEK GIEŁDOWYCH SEKTORA BANKOWEGO

Streszczenie

Problematyka wyceny akcji, jak i innych instrumentów finansowych, stwarza wiele problemów w teorii i praktyce rachunkowości. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest stosowanie do wyceny instrumentów finansowych kategorii wartości godziwej. Wedle tej kategorii rozróżnia się dwa podstawowe rodzaje akcji, a mianowicie akcje posiadające ceny z aktywnego rynku oraz akcje, dla których takie ceny i rynek nie istnieją. Pierwsze wycenia się na podstawie zasad i kategorii rachunkowych. Do wyceny drugich stosuje się techniki szacowania wartości. W rozdziale na podstawie metod statystycznych dokonano oceny modeli szacowania wartości bilansowej akcji spółek sektora bankowego pod kątem ich przydatności w praktyce.

* * *

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego rozdziału jest porównanie na podstawie metod statystycznych wyceny bilansowej akcji spółek sektora bankowego szacowanej na podstawie modeli ekonomiczno-finansowych do ich wartości godziwej pochodzącej z aktywnego rynku. Stosowanie w rachunkowości do wyceny kategorii wartości godziwej wprowadza podział akcji na dwie zasadnicze grupy, a mianowicie akcje posiadające ceny z aktywnego rynku oraz akcje, dla których takie ceny i rynek nie istnieją.

Artykuł przedstawia koncepcje wyceny akcji spółek giełdowych sektora bankowego oparte na ogólnych zasadach rachunkowości, skupiając się na kategorii wartości godziwej pochodzącej z aktywnego rynku oraz na szacowaniu wartości godziwej akcji w oparciu o modele: zdyskontowanych przepływów gotówki DCF (*Discounted Cash Flow*), wyceny aktywów kapitałowych CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) i historycznej wartości wymiennej HEV (*Historical Exchange Value*).

W artykule, wykorzystując metody statystyczne, dokonano oceny modeli szacowania wartości bilansowej akcji spółek giełdowych sektora bankowego pod kątem ich przydatności w praktyce.

2. Wycena bilansowa akcji spółek sektora bankowego w wartości godziwej pochodzącej z aktywnego rynku

Regulacje zawarte w standardach rachunkowości dopuszczają dwie podstawowe koncepcje wyceny instrumentów finansowych: zasadę kosztu historycznego i kategorię wartości godziwej. Koszt historyczny stanowi podstawę wyceny we wszystkich obowiązujących standardach rachunkowości, a dodatkowo ze standardów międzynarodowych (MSSF/MSR) wynika, że zasada kosztu historycznego jest powszechnie wybierana przez zarządy przedsiębiorstw do sporządzania sprawozdań finansowych. Oznacza to, że współcześnie w rachunkowości do wyceny instrumentów finansowych wykorzystuje się model mieszany wyceny, bazujący na koszcie historycznym i wartości godziwej¹.

Istota modelu mieszanego wyceny związana jest z poszukiwaniem alternatywnej koncepcji wyceny dla rachunkowości opartej na zasadzie kosztu historycznego. Wśród teoretyków i praktyków rachunkowości istnieje zgoda na wycenę opartą na koszcie historycznym i wartości². Jednak, w rachunkowości problemem tkwi w tym jaką wartość wybrać: czy godziwą, rynkową, użytkową, bieżącą, ekonomiczną lub też inną³. Wybór padł na kategorię wartości godziwej.

Wycena w wartości godziwej została wprowadzona do rachunkowości po to, aby w większym stopniu można było zbliżyć do rzeczywistej wartości wyniki pomiarów pozycji ujętych w sprawozdawczości finansowej. W momencie początkowego ujęcia akcje, jak i wszystkie pozostałe instrumenty finansowe, są wyceniane według wartości godziwej. Po początkowym ujęciu akcje wyceniane są w wartości godziwej. Kategoria ta zapewnia stabilność pozycji bilansowych, a ciągle uwzględnianie zmian wartości godziwej i odnoszenie ich bezpośrednio do zysków lub strat umożliwia bieżące kontrolowanie dochodów z akcji. Jeśli zmiany wartości godziwej z okresu na okres pochodzą z aktywnego rynku to kategoria wartości godziwej nie sprawia problemów w procesie wyceny instrumentów finansowych⁴.

Do wyceny bilansowej wybrano akcje spółek giełdowych sektora bankowego i sklasyfikowano je do aktywów finansowych wycenianych w wartości godziwej ze zmianami w rachunku zysków i strat. Taki sposób klasyfikacji oznacza, że akcje na moment bilansowy wyceniane będą w wartości godziwej, opierającej się na cenach pochodzących z aktywnego rynku. Wycenę bilansową akcji w wartości godziwej pochodzącej z aktywnego rynku na koniec każdego roku przedstawia tabela 1.

¹ *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, IASB - SKwP, Warszawa 2011.

² Hendriksen E.S., Van Breda M.F., *Teoria rachunkowości*, PWN, Warszawa 2002, s. 488-513, Riahi-Belkaoui A., *Accounting Theory*, Business Press Thomson Learning, London 2000, s. 385-414, Wolk, H.I., and M.G. Tearney, *Accounting Theory – A Conceptual and Institutional Approach*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio 1997, s. 1-11, Bielawski P., *Modele wyceny bilansowej instrumentów finansowych w świetle ogólnej teorii rachunkowości*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie, nr 197, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 69-70, Bielawski P., *Wycena bilansowa akcji w teorii i praktyce rachunkowości*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie, nr 227, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 64-66.

³ Surdykowska S., *Niektóre aspekty wprowadzenia wartości godziwej do polskiego systemu rachunkowości rozważane w międzynarodowym kontekście*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 2001, t. 60, s. 196-205, Micherda B., *Ewolucja wyceny we współczesnej rachunkowości*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 2001, t. 60, s. 129-131.

⁴ Bielawski P., *Wycena bilansowa instrumentów finansowych na przykładzie strategii stelażu*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 735, Kraków 2007, s. 129-142, Bielawski P., *The Theoretical Structure of the Accounting of Financial Instruments – an Outline*, in: *General Accounting Theory. Evolution and Design for Efficiency*, ed. I. Górowski, Academic and Professional Press, Warsaw 2008, s. 92-94.

Tabela 1: Wycena bilansowa akcji spółek sektora bankowego w wartości godziwej na koniec każdego roku według cen z aktywnego rynku (w zł)

Data	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium
31.12.1998	84,00	43,8	182,00	11,40	3,15
31.12.1999	133,50	61,4	281,00	18,95	12,80
31.12.2000	131,00	61,5	235,00	15,80	6,70
31.12.2001	118,00	64	319,00	17,90	2,75
31.12.2002	88,00	74,5	383,00	15,05	3,30
31.12.2003	92,50	57,7	345,00	8,00	2,55
31.12.2004	114,00	64,1	389,00	9,45	3,36
31.12.2005	169,00	66,5	564,00	14,10	5,25
31.12.2006	336,00	86,8	768,00	20,09	7,95
31.12.2007	505,00	99,9	725,00	23,50	11,63
31.12.2008	196,50	48,00	430,00	11,33	2,88
31.12.2009	260,00	70,00	780,00	11,85	4,80
31.12.2010	304,00	93,50	894,00	14,71	4,90
31.12.2011	246,00	67,90	78,60	9,80	3,80

Źródło: obliczenia własne.

3. Szacowanie wartości bilansowej akcji spółek giełdowych sektora bankowego

Do szacowania wartości akcji spółek segmentu sektora bankowego wykorzystano trzy klasyczne modele, a mianowicie: model zdyskontowanych przepływów gotówki DCF⁵, model historycznej wartości wymiennej HEV⁶, model wyceny aktywów kapitałowych CAPM⁷.

Jako zbiór danych, do szacowania wartości godziwej na podstawie modeli DCF, HEV, CAPM wykorzystano notowania cen akcji z czternastu lat (od 1998 do 2011) w układzie miesięcznym. Do szacowania wartości godziwej wybrano akcje pięciu spółek sektora bankowego notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych, a mianowicie akcje spółek: BRE, Bank Handlowy, ING Bank Śląski, Kredyt Bank i Millennium. Moment wyceny bilansowej w wartości godziwej szacowanej za pomocą modeli przypada na koniec każdego z czternastu lat (31.12.1998 do 31.12.2011). W badanym okresie

⁵ Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*, PWN, Warszawa 1998, s. 32-40, Luenberger D.G., *Teoria inwestycji finansowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 34-56, Brealey R.A., Myers S.C., *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, New York 1991, s. 50-53.

⁶ Dobija M., *Antyinflacyjna interpretacja zasady kosztu historycznego*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP”, 1995, Numer specjalny, t. 32, s. 49-57.

⁷ Mossin J., *Equilibrium in a Capital Asset Market*, „Econometrica”, 1966, vol. 34, October, s. 768-783, Sharpe W.F., *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Condition of Risk*, „The Journal of Finance”, 1964, vol. 19, September, s. 425-442, Lintner J., *Security Prices, Risk and Maximal Gains from Diversification*, „The Journal of Finance”, 1965, vol. 20, December, s. 587-615.

do szacunków wykorzystano także następujące wielkości: roczną stopę zwrotu indeksu WIG, roczną stopę zwrotu indeksu WIG20, średni miesięczny przyrost rocznej stopy zwrotu indeksu WIG, średni miesięczny przyrost rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20, roczną stopę inflacji i roczną stopę zwrotu wolną od ryzyka.

Pierwszy model wykorzystany do szacowania wartości godziwej akcji spółek giełdowych opiera się na zdyskontowanych przepływach gotówki (DCF). Model zdyskontowanych przepływów gotówki do wyceny akcji zastosowano w sześciu wersjach. Czynnikiem dyskontującym przepływy pieniężne są w kolejności: roczna stopa zwrotu indeksu WIG, roczna stopa zwrotu indeksu WIG20, średni miesięczny przyrost rocznej stopy zwrotu indeksu WIG, średni miesięczny przyrost rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20, roczna stopa zwrotu wolna od ryzyka, roczna stopa inflacji.

Wyniki szacunków wartości bilansowej akcji metodą DCF przedstawiają tabele 2-4.

Tabela 2: Szacowanie wartości akcji spółek sektora bankowego metodą DCF według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG oraz metodą DCF według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20 (w zł)

Metoda	DCF według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG					DCF według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20				
	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium
31.12.1998	67,91	44,25	192,79	9,55	3,02	64,10	41,77	181,97	9,02	2,85
31.12.1999	118,71	61,90	257,21	16,11	4,45	121,05	63,12	262,27	16,43	4,54
31.12.2000	131,76	60,60	277,33	18,70	12,63	135,56	62,35	285,33	19,24	13,00
31.12.2001	102,19	47,97	183,31	12,32	5,23	87,16	40,92	156,35	10,51	4,46
31.12.2002	121,77	66,04	329,18	18,47	2,84	114,81	62,27	310,37	17,42	2,68
31.12.2003	127,53	107,96	555,04	21,81	4,78	117,82	99,75	512,79	20,15	4,42
31.12.2004	118,34	73,82	441,38	10,23	3,26	115,21	71,87	429,72	9,96	3,18
31.12.2005	152,37	85,67	519,92	12,63	4,49	154,38	86,80	526,77	12,80	4,55
31.12.2006	239,31	94,17	798,64	19,97	7,43	209,14	82,29	697,95	17,45	6,50
31.12.2007	370,90	95,82	847,78	22,18	8,78	353,44	91,31	807,87	21,13	8,36
31.12.2008	247,09	48,88	354,74	11,50	5,69	261,52	51,73	375,44	12,17	6,02
31.12.2009	288,57	70,49	631,47	16,64	4,23	262,26	64,06	573,91	15,12	3,84
31.12.2010	308,79	83,14	926,38	14,07	5,70	298,69	80,42	896,07	13,61	5,51
31.12.2011	240,66	74,02	707,74	11,65	3,88	237,57	73,07	698,63	11,50	3,83

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 3: Szacowanie wartości akcji spółek sektora bankowego metodą DCF według średniego miesięcznego przyrostu rocznej stopy zwrotu indeksu WIG oraz metodą DCF według średniego miesięcznego przyrostu rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20 (w zł)

Metoda	DCF według średniego miesięcznego przyrostu rocznej stopy zwrotu indeksu WIG					DCF według średniego miesięcznego przyrostu rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20				
	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium
31.12.1998	67,04	43,69	190,32	9,43	2,98	65,34	42,58	185,48	9,19	2,91
31.12.1999	118,71	61,90	257,21	16,11	4,45	121,05	63,12	262,27	16,43	4,54
31.12.2000	131,76	60,60	277,33	18,70	12,63	135,56	62,35	285,33	19,24	13,00
31.12.2001	102,19	47,97	183,31	12,32	5,23	87,16	40,92	156,35	10,51	4,46
31.12.2002	121,77	66,04	329,18	18,47	2,84	114,81	62,27	310,37	17,42	2,68
31.12.2003	127,53	107,96	555,04	21,81	4,78	117,82	99,75	512,79	20,15	4,42
31.12.2004	118,34	73,82	441,38	10,23	3,26	115,21	71,87	429,72	9,96	3,18
31.12.2005	152,37	85,67	519,92	12,63	4,49	154,38	86,80	526,77	12,80	4,55
31.12.2006	239,31	94,17	798,64	19,97	7,43	209,14	82,29	697,95	17,45	6,50
31.12.2007	370,90	95,82	847,78	22,18	8,78	353,44	91,31	807,87	21,13	8,36
31.12.2008	247,09	48,88	354,74	11,50	5,69	261,52	51,73	375,44	12,17	6,02
31.12.2009	288,57	70,49	631,47	16,64	4,23	262,26	64,06	573,91	15,12	3,84
31.12.2010	308,79	83,14	926,38	14,07	5,70	298,69	80,42	896,07	13,61	5,51
31.12.2011	240,66	74,02	707,74	11,65	3,88	237,57	73,07	698,63	11,50	3,83

Źródło: obliczenia własne.

Następnym wykorzystanym modelem do szacowania wartości godziwej akcji jest model wyceny aktywów kapitałowych CAPM. Model CAPM przedstawia oczekiwaną stopę zwrotu z akcji jako sumę stopy zwrotu z aktywów wolnych od ryzyka oraz premii za ponoszone ryzyko

Model wyceny aktywów kapitałowych CAPM zastosowano w dwóch wariantach. Pierwszy wariant zakłada, że rynkowa stopa zwrotu opiera się na indeksie WIG, czyli dotyczy całego rynku. Druga wersja modelu CAPM za rynkową stopę zwrotu przyjmuje stopę zwrotu indeksu WIG20.

Za stopę zwrotu wolną od ryzyka przyjęto roczne oprocentowanie jednorocznych obligacji skarbowych. Uwzględniając powyższe dwa podejścia do rynkowej stopy zwrotu oraz stopę zwrotu wolną od ryzyka wykorzystano model CAPM do oszacowania oczekiwanej stopy zwrotu, a na jej podstawie wyceniono akcje spółek sektora bankowego na koniec każdego roku (lata 1998-2011). Wyniki szacunków akcji wedle modelu CAPM uwzględniającego roczną stopę zwrotu indeksu WIG i WIG20 przedstawia poniższa tabela.

Tabela 4: Szacowanie wartości akcji spółek sektora bankowego metodą DCF według rocznej stopy zwrotu wolnej od ryzyka oraz metodą DCF według rocznej stopy inflacji (w zł)

Metoda	DCF według rocznej stopy zwrotu wolnej od ryzyka					DCF według rocznej stopy inflacji				
	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium
31.12.1998	88,09	57,40	250,07	12,39	3,92	84,17	54,84	238,92	11,84	3,75
31.12.1999	93,18	48,59	201,89	12,65	3,49	92,23	48,09	199,84	12,52	3,46
31.12.2000	153,53	70,61	323,15	21,79	14,72	144,85	66,62	304,89	20,56	13,89
31.12.2001	149,77	70,31	268,68	18,06	7,66	135,72	63,71	243,46	16,37	6,94
31.12.2002	127,48	69,14	344,62	19,34	2,97	118,94	64,51	321,55	18,04	2,77
31.12.2003	92,58	78,37	402,92	15,83	3,47	89,50	75,77	389,51	15,31	3,36
31.12.2004	98,50	61,44	367,39	8,52	2,72	96,57	60,24	360,18	8,35	2,66
31.12.2005	119,51	67,20	407,79	9,91	3,52	114,80	64,55	391,72	9,52	3,38
31.12.2006	175,93	69,23	587,12	14,68	5,47	171,37	67,43	571,90	14,30	5,32
31.12.2007	350,88	90,65	802,02	20,98	8,30	349,44	90,27	798,72	20,89	8,27
31.12.2008	534,69	105,77	767,63	24,88	12,31	521,67	103,20	748,93	24,28	12,01
31.12.2009	206,62	50,47	452,15	11,91	3,03	203,38	49,68	445,05	11,73	2,98
31.12.2010	270,84	72,92	812,53	12,34	5,00	268,06	72,17	804,18	12,22	4,95
31.12.2011	317,56	97,67	933,87	15,37	5,12	317,98	97,80	935,12	15,39	5,13

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 5: Szacowanie wartości akcji spółek sektora bankowego metodą CAPM według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG oraz metodą CAPM według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20 (w zł)

Metoda	CAPM według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG					CAPM według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20				
	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium
31.12.1998	61,06	45,31	167,53	9,08	1,17	53,92	42,11	145,73	8,20	0,44
31.12.1999	127,39	60,83	281,61	16,69	6,43	132,88	62,80	294,39	17,34	6,90
31.12.2000	124,36	61,40	257,13	18,19	8,32	127,93	62,53	265,21	18,63	9,10
31.12.2001	86,02	49,77	145,67	11,37	0,19	60,57	41,56	96,58	8,70	-2,79
31.12.2002	119,83	66,29	322,38	18,33	2,56	109,43	62,42	292,14	16,95	2,01
31.12.2003	139,41	105,59	622,12	22,81	7,49	128,54	99,28	571,26	21,19	6,56
31.12.2004	125,08	72,83	474,00	10,52	4,39	122,31	71,64	462,89	10,31	4,22
31.12.2005	163,53	84,19	569,37	13,08	6,49	169,18	86,37	590,09	13,49	6,87
31.12.2006	260,85	92,17	891,91	20,85	11,51	223,24	82,01	756,92	18,12	8,83
31.12.2007	377,71	95,40	867,96	22,38	9,76	354,53	91,29	810,98	21,17	8,50

Metoda	CAPM według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG					CAPM według rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20				
	31.12.2008	149,37	53,45	172,68	9,27	-8,01	145,53	52,92	166,76	9,11
31.12.2009	316,41	68,88	710,54	17,43	6,71	285,89	63,77	638,71	15,89	5,69
31.12.2010	321,69	82,32	976,58	14,36	7,15	310,51	80,25	940,52	13,92	6,68
31.12.2011	214,53	75,92	608,02	11,02	1,32	203,60	73,61	573,46	10,56	0,91

(-) - Szacowana wycena bilansowa akcji przy zastosowanej metodzie przyjmuje wartości ujemne.
Źródło: obliczenia własne.

Trzecim modelem zastosowanym do szacowania wartości godziwej akcji jest historyczna wartość wymierna. Model HEV opiera się na analizie historycznego trendu rzeczywistych cen akcji, których wartość określa się na podstawie metody wygładzania wykładniczego. Do szacowania wartości godziwej akcji wykorzystano dwa czynniki procesu filtracji, a mianowicie stopę inflacji i stopę zwrotu wolną od ryzyka. Przyjmując założenie, że współczynnik wygładzania α powinien zależeć od stopy inflacji i stopy zwrotu wolnej od ryzyka dokonano wyceny bilansowej akcji w badanym okresie. Wyniki prezentuje tabela 6.

Tabela 6: Szacowanie wartości akcji spółek sektora bankowego metodą HEV według rocznej stopy inflacji oraz metodą HEV według rocznej stopy zwrotu wolnej od ryzyka (w zł)

Metoda	HEV według rocznej stopy inflacji					HEV według rocznej stopy zwrotu wolnej od ryzyka				
	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium
31.12.1998	78,53	49,44	213,98	10,98	3,40	79,06	48,89	210,86	11,02	3,38
31.12.1999	92,84	46,94	199,67	12,75	4,87	93,75	47,27	201,51	12,89	5,05
31.12.2000	133,11	61,42	273,79	18,46	11,84	132,85	61,43	269,00	18,13	11,21
31.12.2001	130,10	61,67	240,84	15,95	6,43	127,74	62,13	256,06	16,33	5,71
31.12.2002	117,52	64,17	320,02	17,85	2,76	113,54	65,56	328,51	17,48	2,83
31.12.2003	88,15	73,94	381,73	14,81	3,27	88,44	72,84	379,24	14,35	3,23
31.12.2004	94,31	58,24	348,71	8,12	2,62	95,12	58,48	350,36	8,18	2,65
31.12.2005	114,76	64,13	391,43	9,51	3,39	119,07	64,32	405,13	9,88	3,53
31.12.2006	173,61	67,06	569,63	14,27	5,32	182,15	68,10	580,07	14,57	5,46
31.12.2007	349,00	87,81	764,69	20,35	8,23	350,34	87,91	764,35	20,38	8,26
31.12.2008	485,29	96,58	706,15	22,72	11,07	470,74	94,14	692,23	22,15	10,66
31.12.2009	200,79	49,49	453,67	11,37	3,01	202,72	50,16	464,28	11,38	3,07
31.12.2010	262,65	71,41	786,86	12,02	4,81	263,52	71,88	789,13	12,08	4,81
31.12.2011	298,90	91,25	822,28	14,28	4,80	299,05	91,31	824,37	14,29	4,81

Źródło: obliczenia własne.

4. Ocena modeli szacowania wartości bilansowej akcji spółek sektora bankowego na podstawie metod statystycznych

Otrzymane rezultaty badań empirycznych dostarczyły wielu cennych i interesujących informacji o stosowanych modelach szacowania wartości bilansowej akcji, spółek sektora bankowego, w kontekście porównywalności i wiarygodności sprawozdawczości finansowej. Źródłem szacunków wartości godziwej akcji poddanych ocenie były modele oparte na zdyskontowanych przepływach gotówki, historycznej wartości wymiennej i koncepcji wyceny aktywów kapitałowych. Rezultaty szacunków wartości bilansowej akcji w badanym okresie poddano konfrontacji z rzeczywistą wartością godziwą pochodzącą z aktywnego rynku, aby ocenić je na podstawie metod statystycznych. Do oceny użyto dwóch miar statystycznych błędu maksymalnego i średniego.

Pierwszą metodą oceny było porównanie średnich błędów szacunków wartości bilansowej akcji otrzymanych na podstawie zastosowanych modeli. Ocenę modeli szacunków wartości godziwej akcji sektora bankowego według błędu średniego przedstawia tabela 7.

Jako drugą metodę zastosowano błąd maksymalny, czyli wielkość zaobserwowaną między szacunkiem wartości akcji segmentu sektora bankowego a rzeczywistą wartością godziwą. Ocenę modeli szacunków akcji w badanym okresie wedle błędu maksymalnego przedstawia tabela 8.

Tabela 7: Ocena modeli szacowania wartości bilansowej akcji spółek sektora bankowego na podstawie błędu średniego (w %)

Model	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium	Błąd średni (ze wszystkich spółek)
DCF – roczna stopa zwrotu indeksu WIG	0,57	7,14	58,13	14,25	17,04	19,43
DCF – roczna stopa zwrotu indeksu WIG20	3,17	2,98	53,54	9,41	12,42	16,30
DCF – średni miesięczny przyrost rocznej stopy zwrotu indeksu WIG	0,50	7,05	58,04	14,17	16,96	19,34
DCF – średni miesięczny przyrost rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20	3,07	3,11	53,68	9,52	12,54	16,38
DCF – roczna stopa zwrotu wolna od ryzyka	8,03	10,37	79,08	16,02	35,12	29,72
DCF – roczna stopa inflacji	4,34	6,83	75,92	12,28	29,87	25,85
CAPM – roczna stopa zwrotu indeksu WIG	1,97	7,40	48,90	13,95	6,67	15,78
CAPM – roczna stopa zwrotu indeksu WIG20	7,93	3,14	39,95	7,82	2,94	12,36
HEV – roczna stopa inflacji	0,52	2,50	62,15	7,73	22,88	19,15
HEV – roczna stopa zwrotu wolna od ryzyka	0,14	2,38	62,75	7,25	19,89	18,48

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 8: Ocena modeli szacowania wartości bilansowej akcji spółek sektora bankowego na podstawie błędu maksymalnego (w %)

Model	BRE	Bank Handlowy	ING Bank Śląski	Kredyt Bank	Millennium	Błąd maksymalny (ze wszystkich spółek)
DCF – roczna stopa zwrotu indeksu WIG	38,37	87,11	800,43	172,63	97,59	800,43
DCF – roczna stopa zwrotu indeksu WIG20	37,76	72,87	788,84	151,88	109,12	788,84
DCF – średni miesięczny przyrost rocznej stopy zwrotu indeksu WIG	38,37	87,11	800,43	172,63	97,59	800,43
DCF – średni miesięczny przyrost rocznej stopy zwrotu indeksu WIG20	37,76	72,87	788,84	151,88	109,12	788,84
DCF – roczna stopa zwrotu wolna od ryzyka	172,11	120,36	1088,13	119,61	327,56	1088,13
DCF – roczna stopa inflacji	165,48	114,99	1089,73	114,26	317,15	1089,73
CAPM – roczna stopa zwrotu indeksu WIG	50,71	83,00	673,56	185,09	193,84	673,56
CAPM – roczna stopa zwrotu indeksu WIG20	48,67	72,05	629,59	164,86	157,25	629,59
HEV – roczna stopa inflacji	146,97	101,22	946,16	100,55	284,41	946,16
HEV – roczna stopa zwrotu wolna od ryzyka	146,97	101,22	946,16	164,86	284,41	946,16

Źródło: obliczenia własne.

Oceniając modele szacowania wartości bilansowej akcji sektora bankowego na podstawie błędu maksymalnego i błędu średniego przyjęto, że najlepszą metodą jest ta dla której błąd maksymalny i błąd średni okaże się najmniejszy.

Rezultaty empiryczne przedstawione w tabelach 7-8 pozwalają stwierdzić, że model CAPM wykorzystujący roczną stopę zwrotu indeksu WIG20 oraz model CAPM oparty na rocznej stopie zwrotu indeksu WIG są obciążone najmniejszym błędem maksymalnym w przypadku spółek sektora bankowego (629,5% i 673,5). Dla spółek należących do sektora bankowego najlepsze przybliżenia do wartości godziwej pochodzącej z aktywnie handlowego rynku, w przypadku błędu średniego, uzyskuje się na podstawie modeli CAPM z roczną stopą zwrotu indeksu WIG20 (12,3%) i roczną stopą zwrotu indeksu WIG (15,7%).

Uogólniając wyniki badań empirycznych można stwierdzić, że w badanym okresie najbardziej zbliżone szacunki do rzeczywistej wartości godziwej w przypadku sektora bankowego dają modele CAPM oparte na stopie zwrotu indeksu WIG20 i WIG.

Dalsze kontynuowanie badań w tym obszarze, w dłuższym okresie czasu i na większej liczbie przedsiębiorstw, pozwoli zweryfikować ocenę metod szacowania wartości bilansowej akcji oraz określić przydatność poszczególnych modeli szacowania w praktyce.

5. Zakończenie

Problematyka wyceny akcji, jak również innych instrumentów finansowych, stwarza wiele problemów w teorii i praktyce rachunkowości. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest stosowanie do wyceny akcji kategorii wartości godziwej. Wedle tej kategorii rozróżnia się dwa podstawowe rodzaje akcji, a mianowicie akcje posiadające ceny z aktywnego rynku oraz akcje, dla których takie ceny i rynek nie istnieją. Pierwsze wycenia się na podstawie zasad i kategorii rachunkowych. Do wyceny drugich stosuje się techniki szacowania wartości.

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań prowadzą do wniosku, że jeśli nie można do wyceny bilansowej akcji zastosować wartości godziwej pochodzącej z aktywnego rynku, to stosując techniki szacowania wartości należy w badanym okresie zastosować modele CAPM oparte na stopie zwrotu indeksu WIG20 i WIG.

Literatura

1. Bielawski P., *Wycena bilansowa instrumentów finansowych na przykładzie strategii stelażu*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 735, Kraków 2007.
2. Bielawski P., *The Theoretical Structure of the Accounting of Financial Instruments – an Outline*, in: General Accounting Theory. Evolution and Design for Efficiency, ed. I. Górowski, Academic and Professional Press, Warsaw 2008.
3. Bielawski P., *Modele wyceny bilansowej instrumentów finansowych w świetle ogólnej teorii rachunkowości*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie, nr 197, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
4. Bielawski P., *Wycena bilansowa akcji w teorii i praktyce rachunkowości*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie, nr 227, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
5. Brealey R.A., Myers S.C., *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, New York 1991.
6. Dobija M., *Antyinflacyjna interpretacja zasady kosztu historycznego*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP, 1995, Numer specjalny, t. 32.
7. Hendriksen E.S., Van Breda M.F., *Teoria rachunkowości*, PWN, Warszawa 2002.
8. Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*, PWN, Warszawa 1998.
9. Lintner J., *Security Prices, Risk and Maximal Gains from Diversification*, „The Journal of Finance”, 1965, vol. 20, December.
10. Luenberger D.G., *Teoria inwestycji finansowych*, PWN, Warszawa 2003.
11. Micherda B., *Ewolucja wyceny we współczesnej rachunkowości*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 2001, t. 60.
12. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, IASB - SKwP, Warszawa 2011.
13. Mossin J., *Equilibrium in a Capital Asset Market*, „Econometrica”, 1966, vol. 34, October.
14. Riahi-Belkaoui A., *Accounting Theory*, Business Press Thomson Learning, London 2000.
15. Sharpe W.F., *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Condition of Risk*, „The Journal of Finance”, 1964, vol. 19, September.
16. Surdykowska S., *Niektóre aspekty wprowadzenia wartości godziwej do polskiego systemu rachunkowości rozważane w międzynarodowym kontekście*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 2001, t. 60.
17. Wolk, H.I., and M.G. Tearney, *Accounting Theory – A Conceptual and Institutional Approach*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio 1997.

Summary

EMPIRICAL VERIFICATION OF VALUATION ECONOMIC AND FINANCIAL MODELS IN CASE OF POLISH COMPANIES LISTED BANKS SECTOR

The valuation of shares and other financial instruments poses a number of problems in theoretical and practical accounting. These problems result from the application of the fair value category in share valuation. This concept makes a distinction between two basic types of shares: those for which prices are determined in active markets and those for which such prices and markets do not exist. The former shares are valued on the basis of accounting principles and categories. The valuation of the latter ones is based on valuation models and techniques. The results presented in the chapter indicate that if balance sheet valuations of shares cannot rely on fair value determined by active markets, valuation methods and techniques should make use of the CAPM model based on WIG20 and WIG returns.

Janusz Nesterak

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RACHUNEK KOSZTÓW W CONTROLLINGU W ŚWIETLE BADAŃ ANKIETOWYCH¹

Streszczenie

Odpowiednio dobrany w przedsiębiorstwie system kalkulacji kosztów jest fundamentem skutecznie działającego controllingu. Pozwala on na opracowanie wielu wariantów decyzyjnych, ułatwiając menadżerom wybór najbardziej korzystnego dla firmy rozwiązania.

Celem rozdziału jest prezentacja wyników badań dotyczących problematyki rachunku kosztów wykorzystywanego przez controllerów. Badania przeprowadzone zostały w 266 przedsiębiorstwach działających w Polsce.

* * *

1. Wprowadzenie

Koszty są jedną z ważniejszych kategorii ekonomicznych każdej firmy, gdyż ich odpowiednia kalkulacja a także przypisanie do przychodów umożliwia obliczenie rzetelnego wyniku firmy i ocenę rentowności podejmowanych przedsięwzięć. To fundament controllingu, który pozwala na opracowanie wielu wariantów decyzyjnych, ułatwiając menadżerom wybór najbardziej korzystnego dla firmy rozwiązania.

Rachunek kosztów jest z kolei podsystemem rachunkowości dostarczającym użytecznych informacji o kosztach. Dane te są wykorzystywane w rachunkowości finansowej dla celów sprawozdawczych oraz w rachunkowości zarządczej i controllingu dla celów decyzyjnych. Rachunek kosztów wraz z rachunkowością finansową i zarządczą stanowi spójny system informacyjny rachunkowości przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących problematyki rachunku kosztów wykorzystywanego przez controllerów, które przeprowadzone zostały w 266 przedsiębiorstwach działających w Polsce.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

2. Rachunek kosztów w controllingu

Przedmiotem rachunku kosztów są koszty prowadzenia działalności gospodarczej podmiotu gospodarczego. Jego nadrzędnym celem jest dostarczanie odbiorcom wewnętrznym, jak i zewnętrznym różnorodnych informacji ekonomicznych o ponoszonych lub planowanych kosztach prowadzonych działań². Rachunek kosztów pełni, więc służebną rolę wobec controllingu. Wymagania controllerów względem finalnych zestawień kalkulowanych kosztów powodują, że w praktyce spotyka się wiele sposobów ujmowania i grupowania kosztów. Potrzeba dostosowania się do wymagań informacyjnych odbiorców a także zmiana orientacji retrospektywnej na prospektywną skutkuje powstaniem różnych modeli i odmian rachunku kosztów. Pod pojęciem modelu rachunku kosztów należy rozumieć zespół procedur i zasad, na podstawie, których dokonuje się pomiaru kosztów oraz ich transformacji zgodnie z oczekiwaniami odbiorców zestawień kosztowych³.

Najczęściej koszty grupuje się według następujących kryteriów⁴:

- złożoność kosztów w układzie rodzajowym - koszty proste i złożone,
- rodzaj działalności w rachunku zysku i strat - koszty podstawowej działalności operacyjnej, pozostałe koszty operacyjne, koszty finansowe,
- typy działalności operacyjnej - koszty działalności podstawowej, koszty zakupu, koszty sprzedaży,
- miejsce powstawania kosztów - koszty określonych centrów, działów i wydziałów,
- możliwość przyporządkowania kosztów określonym przedmiotom kalkulacji (produktom) w układzie kalkulacyjnym – koszty bezpośrednie i pośrednie,
- sposób reagowania kosztów na zmiany wielkości produkcji – koszty stałe i zmienne,
- możliwość kontroli ze strony kierowników centrów odpowiedzialności – koszty kontrolowane i niekontrolowane.

Wśród wymienionych nie można wskazać jednego uniwersalnego i najlepszego podziału kosztów, który zrealizuje każdą potrzebę decyzyjną menedżerów. W zależności od celu ich kalkulacji będą oni koncentrować się na wybranej, najbardziej odpowiedniej w danym momencie klasyfikacji kosztów.

3. Analiza stosowanego rachunku kosztów w controllingu w świetle prowadzonych własnych badań

W latach 2013-2014 przeprowadzono szerokie badania ankietowe, których nadrzędnym celem było zdobycie wiedzy w zakresie stanu zaawansowania controllingu w przedsiębiorstwach, które działają na polskim rynku. W badaniach ankietowych wykorzystano metodę doboru celowego. Założeniem podstawowym takiego podejścia była potrzeba zbudowania możliwie najszerszego obrazu dotyczącego systemu controllingu. Do badań zaproszono przedsiębiorstwa, które posiadały siedzibę w Polsce, ale także te, które były oddziałami zagranicznych przedsiębiorstw. Jednym z obszarów poddanych badaniu poziomu zaawansowania controllingu w Polsce był stosowany w wybranych przedsiębiorstwach rachunek kosztów. Na rysunkach 1-7 przedstawiono odpowiedzi respondentów w tym zakresie.

Z opinii badanych firm wynika, iż najczęściej stosowanym podziałem rachunku kosztów jest wyodrębnianie kosztów bezpośrednich i pośrednich (37,2% odpowiedzi). Z punktu widzenia controllingu zdecydo-

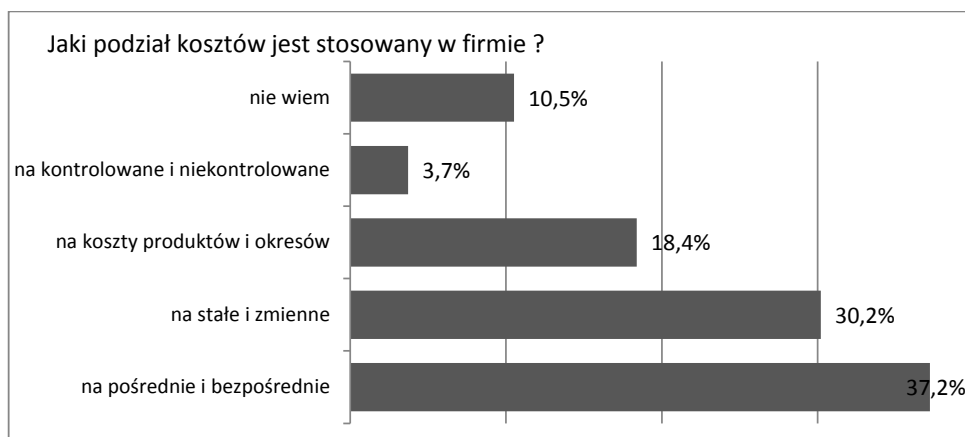
² *Zarządcze aspekty rachunkowości*, pod red. T.Kiziukiewicz, PWE, Warszawa 2003, s.142.

³ E.Nowak, *Rachunek kosztów w jednostkach gospodarczych. Podejście sprawozdawcze i zarządcze*, Wydawnictwo i Doradztwo Ekspert, Wrocław 2013, s. 12-19.

⁴ J.Nesterak, *Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności*, ANVIX, Kraków 2003, s.129-140; *Rachunek kosztów*, red. K. Sawicki, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Tom. I, Warszawa 1996, s.4-23, *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, red. I. Sobańska, C.H.Beck, Warszawa 2003, s.61-74.

wanie korzystniejszym jest podział kosztów na stałe i zmienne, na które wskazuje 30,2% respondentów. Niepokojącym zjawiskiem jest natomiast niski udział (3,7%) firm, które stosują podział kosztów na kontrolowane i niekontrolowane, co w dużym stopniu może ograniczać wprowadzanie motywacyjnych systemów wynagradzania kadry menadżerskiej (rysunek 1).

Rysunek 1. Podział kosztów stosowany w badanych firmach?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interesujących wniosków dostarczają z kolei dane rysunku 2, w którym wskazano na rodzaje rachunku kosztów wykorzystywane w procesach zarządczych badanych firm. Zdecydowanym liderem okazał się obligatoryjnie sporządzany w przedsiębiorstwach rachunek kosztów pełnych, który wskazała blisko połowa respondentów (47,2%). Jest to argument wskazujący na niski poziom zaawansowania controllingu w tych firmach. Tylko, co 10 respondentów podał rachunek kosztów działań, jako ten, który wykorzystywany jest w procesach controllingowych. Oznacza to albo brak wiedzy na temat praktycznej przydatności tej metodologii do rozliczania kosztów stałych albo nieumiejętność skutecznego wdrożenia tego rachunku do firmy. Wskazuje to także na brak zastosowania podejścia procesowego w badanych podmiotach.

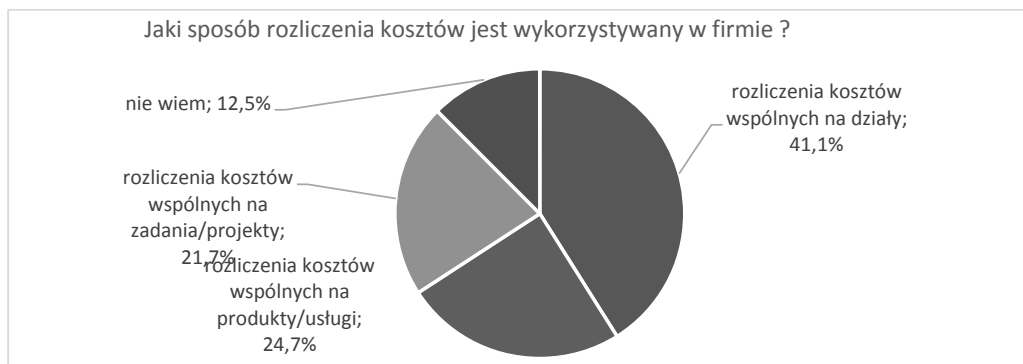
Rysunek 2. Rachunek kosztów stosowany w obszarze controllingu w badanych firmach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższe wnioski potwierdza analiza wyników odpowiedzi na pytanie: *Jaki sposób rozliczenia kosztów jest wykorzystywany w firmie?* (rysunek 3). Aż 41,1% badanych firm wskazało na tradycyjny sposób rozliczenia kosztów wspólnych na działy.

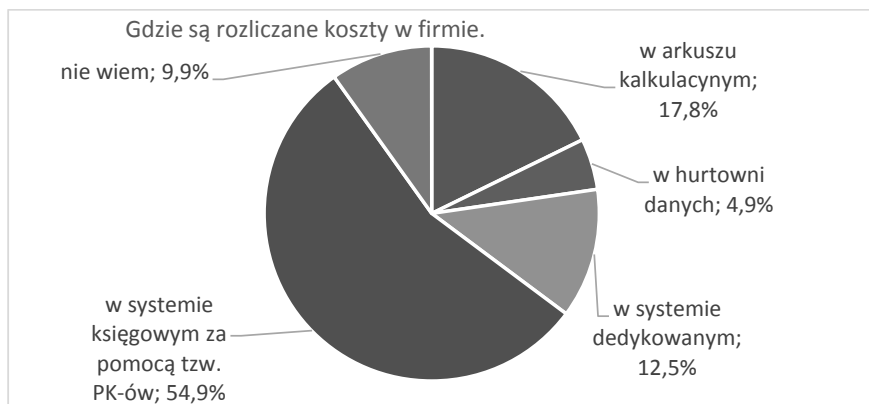
Rysunek 3. Opinia respondentów na temat sposobu rozliczenia kosztów w badanych firmach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badaniu podane zostały też kwestie techniczne związane z miejscem, w którym rozlicza się koszty w firmie (rysunek 4). Ponad połowa respondentów wskazała procedurę tzw. poleceń księgowych, co jest w praktyce wysoce nieefektywnym rozwiązaniem. Tylko, co 20 respondent wskazał hurtownię danych, która z punktu widzenia przejrzystości i szybkości działania jest najbardziej optymalnym rozwiązaniem.

Rysunek 4. Miejsce rozliczenia kosztów w badanych firmach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym podjętym w badaniach zagadnieniem były klucze podziałowe służące rozliczaniu kosztów wspólnych (rysunek 5). Zdecydowanym liderem okazały się tu koszty bezpośrednie, które jako nośniki rozliczenia kosztów o blisko 12 pp. są częściej stosowane niż roboczogodziny czy jednostki naturalne. W controllingu należy w większym stopniu wykorzystywać te ostatnie, które bardziej precyzyjnie rozliczają koszty wspólne i zdecydowanie poprawiają wiarygodność informacji ekonomicznej.

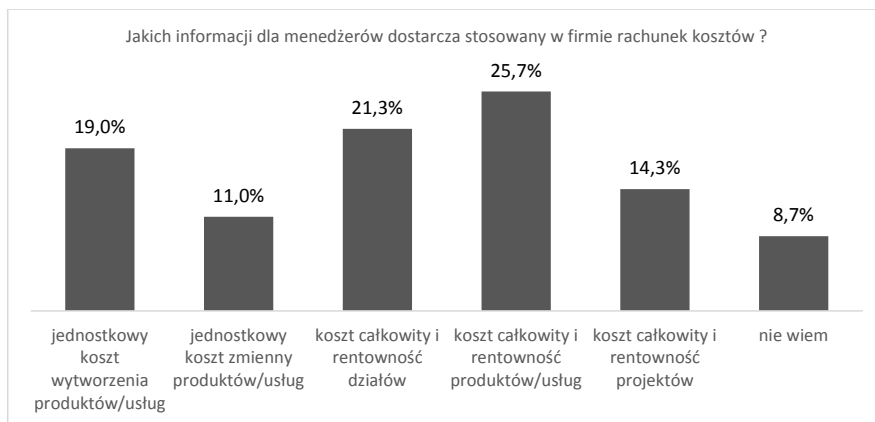
Rysunek 5. Opinia respondentów na temat kluczy podziałowych stosowanych do rozliczania kosztów w badanych firmach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane zaprezentowane na rysunku 6 przedstawiają koszt całkowity i rentowność produktów/usług (25,7%) jako główną korzyść prowadzonego w przedsiębiorstwie rachunku kosztów służących menedżerom do podejmowania decyzji zarządczych.

Rysunek 6. Opinia respondentów na temat zawartości informacji menedżerskiej uzyskiwanych z istniejącego w badanej firmie rachunku kosztów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednym z ważniejszych narzędzi controllingu jest wieloblokowy oraz wielostopniowy rachunek marż pokrycia kosztów. Było to także przedmiotem prowadzonych badań, których wyniki zamieszczono w wersji syntetycznej na rysunku 7. Niepokojącym jest wskazanie przez 43,1% respondentów faktu, że w ich firmach rachunek taki nie jest stosowany. Jeżeli jest on przygotowywany, to najczęściej w oparciu o grupy produktów, towarów lub usług (27,8%).

Rysunek 7. Opinia respondentów na temat sposobu wykorzystania wieloblokowego rachunku marż pokrycia kosztów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyżej zaprezentowano syntetyczne wnioski dotyczące prowadzonych badań w obszarze rachunku kosztów stosowanych w controllingu. Tabele 1-7 opracowane w oparciu o wyniki ankiet uzyskanych w 266 przedsiębiorstwach, zawierają bardziej precyzyjne zestawienia informacji dotyczących stosowanego rachunku kosztów. Pozyskanie wiedzy na ten temat zostało poprzedzone postawieniem respondentom następujących pytań:

1. Jaki podział kosztów jest stosowany w firmie? (tabela 1).
2. Jaki rodzaj rachunku kosztów jest stosowany w firmie? (tabela 2).
3. Jaki sposób rozliczenia kosztów jest wykorzystywany w firmie? (tabela 3).
4. Gdzie są rozliczane koszty w firmie? (tabela 4).
5. Jakie klucze podziałowe są stosowane do rozliczania kosztów? (tabela 5).
6. Jakich informacji dla menedżerów dostarcza stosowany rachunek kosztów? (tabela 6).
7. Czy w firmie jest wykorzystywany wieloblokowy rachunek marż pokrycia kosztów? (tabela 7).

Controlling w obrębie rachunku kosztów determinuje konieczność korzystania z systemów informatycznych. Z tego też powodu rozbudowano badania ankietowe o kolejne zagadnienia, z których dwa odpowiadały na następujące pytania:

8. Czy firma posiada system informatyczny do obsługi rachunku kosztów?
9. Czy system informatyczny do obsługi rachunku kosztów spełnia oczekiwania użytkowników?

Wyniki zebranych informacji opracowano i zestawiono w tabelach 8 i 9.

Nadrzędnym celem opracowania danych przedstawionych w tabelach 1-9 była potrzeba uszczegółowienia pozyskanych informacji na temat controllingowego rachunku kosztów. Dla poszerzenia wiedzy w tym zakresie przygotowano zestawienia odpowiedzi respondentów w siedmiu wymiarach, które charakteryzowały osoby wypełniające ankietę. Wykorzystano do tego celu następujące wyróżniki respondentów:

1. okres działalności respondenta na rynku,
2. liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie,
3. rodzaj przedsiębiorstwa,
4. konkurencja na rynku,
5. rodzaj prowadzonej działalności przez respondenta,
6. podstawowy obszar działalności na rynku,
7. branża działalności respondenta.

Tabela 2. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jaki podział kosztów jest stosowany w firmie?

WYSZCZEGÓLNIENIE	na pośrednie i bezpośrednie	na stałe i zmienne	na koszty produktów i okresów	na kontrolowane i niekontrolowane	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	0,9%	1,5%	0,4%	0,0%	1,1%	3,9%
10 - 100 osób	8,5%	5,5%	1,8%	0,4%	3,1%	19,3%
101 - 500 osób	11,8%	9,2%	6,3%	1,3%	2,4%	31,1%
501 - 1.000 osób	4,6%	3,7%	2,8%	0,4%	2,0%	13,6%
powyżej 1.000 osób	11,4%	10,3%	7,0%	1,5%	2,0%	32,2%
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,2%	0,2%	0,0%	0,0%	0,2%	0,7%
1 - 5 lat	1,5%	2,0%	0,9%	0,0%	0,9%	5,3%
6 - 15 lat	10,3%	7,7%	2,8%	1,1%	2,8%	24,7%
powyżej 15 lat	25,2%	20,4%	14,7%	2,6%	6,6%	69,4%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	25,2%	23,2%	11,2%	2,6%	7,4%	69,6%
PUBLICZNE	12,0%	7,0%	7,2%	1,1%	3,1%	30,4%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	3,5%	3,7%	1,1%	0,7%	1,3%	10,3%
PRODUKCJA	18,6%	16,2%	11,2%	1,5%	2,6%	50,1%
USŁUGI	15,1%	10,3%	6,1%	1,5%	6,6%	39,6%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	16,6%	14,4%	8,1%	1,5%	5,7%	46,4%
MAŁA	7,2%	4,2%	3,7%	0,9%	2,6%	18,6%
ŚREDNIA	13,3%	11,6%	6,6%	1,3%	2,2%	35,0%
Podstawowy obszar działalności na rynku						
Masowych P/U/T małej liczby klientów	1,5%	1,1%	1,3%	0,2%	0,0%	4,2%
Masowych P/U/T wielu klientom	14,2%	12,7%	8,1%	2,2%	3,3%	40,5%
Specjalnych P/U/T małej liczby klientów	8,3%	5,9%	3,7%	0,2%	2,2%	20,4%
Specjalnych P/U/T wielu klientom	13,1%	10,5%	5,3%	1,1%	5,0%	35,0%
Branża działalności respondenta						
Budowlana	4,6%	3,9%	2,2%	0,0%	0,4%	11,2%
Chemiczna	3,1%	3,1%	2,2%	0,0%	0,4%	8,8%
Elektrotechniczna	1,3%	0,9%	0,2%	0,0%	0,2%	2,6%
Elektryczna/Elektroniczna	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,0%	0,9%
Energetyczna/Ciepłownicza	5,3%	3,1%	3,1%	0,9%	0,2%	12,5%
Finansowa	2,4%	2,4%	1,8%	0,4%	2,4%	9,4%
Górnictwo/Wydobywcza	2,0%	1,1%	0,9%	0,0%	0,2%	4,2%
Informatyczna	1,1%	1,1%	0,4%	0,2%	0,4%	3,3%
Inna	9,4%	9,0%	4,8%	1,5%	4,8%	29,5%
Medyczna/Farmaceutyczna	1,1%	0,9%	0,2%	0,2%	0,2%	2,6%
Motoryzacyjna	2,0%	1,5%	0,2%	0,0%	0,2%	3,9%
Spożywcza	2,4%	2,0%	0,9%	0,2%	0,4%	5,9%
Transportowa	1,3%	0,4%	0,7%	0,0%	0,2%	2,6%
Turystyka/Hotelarstwo	1,1%	0,7%	0,7%	0,0%	0,2%	2,6%
Suma końcowa	37,2%	30,2%	18,4%	3,7%	3,9%	100,0%

* P (produkty), U (usługi), T (towary)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 3. Zestawienie odpowiedzi na pytanie: Jaki rodzaj rachunku kosztów jest stosowany w firmie?

WYSZCZEGÓLNIENIE	rachunek kosztów pełnych	rachunek kosztów zmiennych	rachunek kosztów działań	żaden z powyższych	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	0,3%	1,0%	1,0%	1,0%	1,9%	5,2%
10 - 100 osób	10,7%	1,3%	1,3%	1,6%	5,8%	20,7%
101 - 500 osób	16,5%	3,6%	1,6%	1,9%	5,2%	28,8%
501 - 1.000 osób	5,8%	1,9%	1,3%	0,3%	2,9%	12,3%
powyżej 1.000 osób	13,9%	6,8%	4,5%	0,3%	7,4%	33,0%
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,3%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,6%
1 - 5 lat	2,3%	1,3%	0,6%	0,0%	2,3%	6,5%
6 - 15 lat	11,0%	3,6%	1,9%	2,3%	5,8%	24,6%
powyżej 15 lat	33,7%	9,7%	7,1%	2,6%	15,2%	68,3%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	31,4%	8,7%	6,1%	4,2%	17,5%	68,0%
PUBLICZNE	15,9%	5,8%	3,6%	1,0%	5,8%	32,0%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	5,8%	1,0%	1,0%	1,0%	2,3%	11,0%
PRODUKCJA	25,2%	10,0%	4,9%	1,0%	7,1%	48,2%
USŁUGI	16,2%	3,6%	3,9%	3,2%	13,9%	40,8%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	21,4%	6,5%	5,2%	1,6%	12,3%	46,9%
MAŁA	8,4%	3,2%	1,9%	0,6%	5,2%	19,4%
ŚREDNIA	17,5%	4,9%	2,6%	2,9%	5,8%	33,7%
Podstawowy obszar działalności na rynku						
Masowych P/U/T małej liczby klientów	1,3%	1,0%	0,6%	0,3%	0,6%	3,9%
Masowych P/U/T wielu klientom	19,4%	5,8%	2,6%	1,0%	7,8%	36,6%
Specjalnych P/U/T małej liczby klientów	9,4%	2,9%	2,3%	2,9%	4,5%	22,0%
Specjalnych P/U/T wielu klientom	17,2%	4,9%	4,2%	1,0%	9,4%	36,6%
Branża działalności respondenta						
Budowlana	5,2%	0,3%	1,6%	1,3%	2,3%	10,7%
Chemiczna	4,9%	1,6%	0,6%	0,0%	1,0%	8,1%
Elektrotechniczna	1,3%	0,3%	0,3%	0,0%	0,6%	2,6%
Elektryczna/Elektroniczna	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
Energetyczna/Ciepłownicza	7,1%	2,6%	1,3%	0,6%	1,0%	12,6%
Finansowa	1,3%	0,6%	0,6%	0,6%	5,2%	8,4%
Górnictwo/Wydobywcza	2,9%	1,3%	0,3%	0,3%	0,3%	5,2%
Informatyczna	1,6%	1,3%	0,6%	0,0%	0,6%	4,2%
Inna	12,6%	3,2%	2,3%	1,6%	9,1%	28,8%
Medyczna/Farmaceutyczna	1,6%	0,6%	0,3%	0,3%	0,3%	3,2%
Motoryzacyjna	1,9%	1,0%	0,6%	0,0%	0,6%	4,2%
Spożywcza	3,6%	1,3%	0,3%	0,3%	1,0%	6,5%
Transportowa	1,6%	0,0%	0,3%	0,0%	0,6%	2,6%
Turystyka/Hotelarstwo	1,6%	0,3%	0,3%	0,0%	0,3%	2,6%
Suma końcowa	47,2%	14,6%	9,7%	5,2%	23,3%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jaki sposób rozliczenia kosztów jest wykorzystywany w firmie?

WYSZCZEGÓLNIENIE	rozliczenia kosztów wspólnych na działy	rozliczenia kosztów wspólnych na produkty/usługi	rozliczenia kosztów wspólnych na zadania/projekty	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie					
1 - 9 osób	0,8%	1,3%	1,0%	1,5%	4,6%
10 - 100 osób	7,7%	5,4%	3,8%	3,6%	20,4%
101 - 500 osób	12,8%	7,7%	6,6%	2,0%	29,1%
501 - 1.000 osób	5,9%	3,3%	3,3%	1,0%	13,5%
powyżej 1.000 osób	14,0%	7,1%	6,9%	4,3%	32,4%
Okres działalności respondenta na rynku					
do 1 roku	0,3%	0,0%	0,0%	0,3%	0,5%
1 - 5 lat	1,8%	1,0%	2,0%	1,3%	6,1%
6 - 15 lat	8,9%	6,6%	4,6%	4,3%	24,5%
powyżej 15 lat	30,1%	17,1%	15,1%	6,6%	68,9%
Rodzaj przedsiębiorstwa					
PRYWATNE	28,1%	15,8%	15,1%	9,9%	68,9%
IPUBLICZNE	13,0%	8,9%	6,6%	2,6%	31,1%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta					
HANDEL	5,9%	1,3%	2,0%	1,3%	10,5%
PRODUKCJA	20,9%	14,8%	9,4%	3,3%	48,5%
USŁUGI	14,3%	8,7%	10,2%	7,9%	41,1%
Konkurencja na rynku					
DUŻA	19,1%	12,2%	10,7%	7,4%	49,5%
MAŁA	7,9%	4,6%	3,8%	1,8%	18,1%
ŚREDNIA	14,0%	7,9%	7,1%	3,3%	32,4%
Podstawowy obszar działalności na rynku					
Masowych P/U/T małej liczby klientów	2,0%	1,3%	0,8%	0,0%	4,1%
Masowych P/U/T wielu klientom	15,8%	9,7%	7,9%	4,3%	37,8%
Specjalnych P/U/T małej liczby klientów	7,4%	6,4%	7,1%	2,6%	23,5%
Specjalnych P/U/T wielu klientom	15,8%	7,4%	5,9%	5,6%	34,7%
Branża działalności respondenta					
Budowlana	3,3%	3,3%	2,3%	1,3%	10,2%
Chemiczna	4,1%	2,3%	0,8%	0,5%	7,7%
Elektrotechniczna	1,5%	0,3%	1,3%	0,3%	3,3%
Elektryczna	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
Energetyczna/Ciepłownicza	6,1%	3,3%	2,8%	0,3%	12,5%
Finansowa	2,8%	1,3%	2,8%	3,1%	9,9%
Górnictwo/Wydobycza	2,0%	1,8%	1,0%	0,3%	5,1%
Informatyczna	2,0%	0,5%	1,3%	0,5%	4,3%
Inna	10,5%	8,4%	6,9%	4,3%	30,1%
Medyczna/Farmaceutyczna	1,3%	0,3%	0,0%	0,5%	2,0%
Motorzacyjna	2,3%	0,3%	0,5%	0,3%	3,3%
Spożywcza	2,6%	1,3%	1,0%	0,5%	5,4%
Transportowa	1,3%	1,0%	0,5%	0,5%	3,3%
Turystyka/Hotelarstwo	1,3%	0,8%	0,5%	0,0%	2,6%
Suma końcowa	41,1%	24,7%	21,7%	12,5%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 5. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Gdzie są rozliczane koszty w firmie?

WYSZCZEGÓLNIENIE	w arkuszu kalkulacyjnym	w hurtowni danych	w systemie dedykowanym	w systemie księgowym za pomocą tzw. PK-ów (poleceń księgowania)	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	1,6%	0,0%	0,0%	2,0%	0,7%	4,3%
10 - 100 osób	3,9%	0,0%	1,0%	16,1%	2,6%	23,7%
101 - 500 osób	6,3%	1,0%	2,6%	17,1%	2,3%	29,3%
501 - 1.000 osób	2,6%	1,0%	2,6%	5,6%	1,0%	12,8%
powyżej 1.000 osób	3,3%	3,0%	6,3%	14,1%	3,3%	29,9%
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,3%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,7%
1 - 5 lat	1,3%	0,0%	0,7%	3,3%	0,7%	5,9%
6 - 15 lat	5,9%	0,3%	1,6%	16,1%	2,6%	26,6%
powyżej 15 lat	10,2%	4,6%	10,2%	35,2%	6,6%	66,8%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	12,5%	3,9%	7,9%	38,5%	6,9%	69,7%
PUBLICZNE	5,3%	1,0%	4,6%	16,4%	3,0%	30,3%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	1,3%	0,3%	1,0%	6,9%	1,0%	10,5%
PRODUKCJA	7,2%	3,0%	7,6%	25,0%	2,3%	45,1%
USŁUGI	9,2%	1,6%	3,9%	23,0%	6,6%	44,4%
Konkurencja na rynku						
IDUŻA	8,9%	3,0%	6,9%	23,7%	6,3%	48,7%
MAŁA	2,0%	0,7%	3,0%	10,5%	2,0%	18,1%
ŚREDNIA	6,9%	1,3%	2,6%	20,7%	1,6%	33,2%
Podstawowy obszar działalności na rynku						
Masowych P/U/T małej liczby klientów	0,7%	0,0%	1,3%	1,6%	0,0%	3,6%
Masowych P/U/T wielu klientom	6,3%	3,0%	4,6%	21,1%	3,9%	38,8%
Specjalnych P/U/T małej liczby klientów	4,9%	0,7%	3,3%	12,5%	1,6%	23,0%
Specjalnych P/U/T wielu klientom	5,9%	1,3%	3,3%	19,7%	4,3%	34,5%
Branża działalności respondenta						
Budowlana	1,0%	0,0%	1,6%	6,9%	1,0%	10,5%
Chemiczna	1,6%	0,3%	1,0%	4,6%	1,3%	8,9%
Elektrotechniczna	0,3%	0,3%	0,3%	1,0%	0,3%	2,3%
Elektryczna	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%
Energetyczna/Ciepłownicza	2,3%	0,3%	2,0%	6,9%	0,0%	11,5%
Finansowa	0,7%	0,7%	2,0%	3,6%	2,6%	9,5%
Górnictwo/Wydobywcza	0,3%	0,3%	1,3%	2,3%	0,0%	4,3%
Informatyczna	1,6%	0,3%	0,0%	2,0%	0,3%	4,3%
Inna	5,9%	1,3%	3,6%	16,4%	3,6%	30,9%
Medyczna/Farmaceutyczna	0,7%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	2,3%
Motoryzacyjna	1,3%	0,7%	0,3%	2,3%	0,0%	4,6%
Spożywcza	0,3%	0,3%	0,0%	3,9%	0,3%	4,9%
Transportowa	1,0%	0,0%	0,3%	1,3%	0,3%	3,0%
Turystyka/Hotelarstwo	0,7%	0,3%	0,0%	1,6%	0,0%	2,6%
Suma końcowa	17,8%	4,9%	12,5%	54,9%	9,9%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 6. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jakie klucze podziałowe są stosowane do rozliczania kosztów ?

WYSZCZEGÓLNIENIE	koszty bezpośrednie	koszty normatywne	jednostki naturalne (szt., kg, itp.)	robotygodziny wg zarejestrowanego czasu pracy	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	1,2%	0,2%	0,7%	0,2%	1,7%	4,1%
10 - 100 osób	7,5%	0,5%	2,2%	2,4%	5,3%	17,9%
101 - 500 osób	8,5%	2,7%	6,0%	6,3%	6,0%	29,5%
501 - 1.000 osób	5,1%	2,9%	2,4%	2,9%	2,2%	15,5%
powyżej 1.000 osób	8,5%	2,7%	7,0%	7,2%	7,7%	33,1%
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%	0,7%
1 - 5 lat	1,7%	0,7%	0,7%	1,0%	1,7%	5,8%
6 - 15 lat	7,7%	2,2%	3,4%	5,1%	5,8%	24,2%
powyżej 15 lat	21,0%	6,0%	14,0%	13,0%	15,2%	69,3%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	21,7%	5,8%	11,1%	11,4%	15,7%	65,7%
PUBLICZNE	8,9%	3,1%	7,2%	7,7%	7,2%	34,3%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	3,4%	0,5%	2,2%	1,0%	2,7%	9,7%
PRODUKCJA	14,7%	6,0%	11,8%	11,8%	7,7%	52,2%
USŁUGI	12,6%	2,4%	4,3%	6,3%	12,6%	38,2%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	15,0%	4,8%	8,2%	8,5%	11,1%	47,6%
MAŁA	4,1%	1,0%	4,1%	3,9%	5,6%	18,6%
ŚREDNIA	11,6%	3,1%	6,0%	6,8%	6,3%	33,8%
Podstawowy obszar działalności na rynku						
Masowych P/U/T małej liczby klientów	1,0%	0,5%	1,0%	1,2%	1,2%	4,8%
Masowych P/U/T wielu klientom	10,1%	3,6%	7,5%	5,6%	8,9%	35,7%
Specjalnych P/U/T małej liczby klientów	8,5%	1,7%	3,1%	5,8%	4,1%	23,2%
Specjalnych P/U/T wielu klientom	11,1%	3,1%	6,8%	6,5%	8,7%	36,2%
Branża działalności respondenta						
Budowlana	4,3%	0,7%	2,2%	2,2%	0,7%	10,1%
Chemiczna	2,2%	1,0%	1,9%	1,4%	1,0%	7,5%
Elektrotechniczna	1,0%	0,2%	0,5%	0,7%	1,0%	3,4%
Elektryczna	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%
Energetyczna/Ciepłownicza	3,9%	0,7%	3,1%	2,9%	2,7%	13,3%
Finansowa	1,7%	0,5%	0,5%	0,7%	4,3%	7,7%
Górnictwo/Wydobywcza	1,9%	0,2%	1,4%	1,4%	0,7%	5,8%
Informatyczna	1,4%	0,2%	0,2%	0,7%	0,5%	3,1%
Inna	8,7%	3,4%	5,1%	5,8%	7,2%	30,2%
Medyczna/Farmaceutyczna	0,2%	0,0%	0,2%	0,5%	1,2%	2,2%
Motoryzacyjna	1,4%	0,7%	0,5%	1,0%	0,7%	4,3%
Spożywcza	1,7%	0,7%	1,4%	1,2%	1,0%	6,0%
Transportowa	1,2%	0,5%	0,7%	0,5%	0,7%	3,6%
Turystyka/Hotelarstwo	1,0%	0,0%	0,5%	0,0%	1,0%	2,4%
Suma końcowa	30,7%	8,9%	18,4%	19,1%	22,9%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 7. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jakich informacji dla menedżerów dostarcza stosowany w firmie rachunek kosztów?

WYSZCZEGÓLNIENIE	jednostkowy koszt wytworzenia produktów/usług	jednostkowy koszt zmienny produktów/usług	koszt całkowity i rentowność działań	koszt całkowity i rentowność produktów/usług	koszt całkowity i rentowność projektów	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1 - 9 osób	0,4%	0,0%	0,4%	1,1%	0,8%	1,0%	3,6%
10 - 100 osób	3,0%	0,4%	3,6%	5,3%	3,4%	2,3%	18,1%
101 - 500 osób	5,5%	3,6%	7,6%	6,8%	3,8%	1,5%	28,9%
501 - 1.000 osób	3,2%	2,3%	2,9%	4,0%	2,5%	0,4%	15,2%
powyżej 1.000 osób	6,8%	4,8%	6,8%	8,4%	3,8%	3,4%	34,0%
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,4%
1 - 5 lat	1,0%	0,6%	0,6%	1,7%	1,1%	1,1%	6,1%
6 - 15 lat	4,6%	1,9%	4,9%	7,0%	3,4%	1,9%	23,8%
powyżej 15 lat	13,3%	8,6%	15,8%	16,9%	9,7%	5,5%	69,8%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	12,7%	6,8%	13,9%	18,4%	10,3%	6,1%	68,3%
IPUBLICZNE	6,3%	4,2%	7,4%	7,2%	4,0%	2,7%	31,7%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	1,3%	0,6%	3,8%	2,9%	1,1%	0,2%	9,9%
IPRODUKCJA	14,4%	9,9%	9,3%	15,0%	6,8%	2,1%	57,6%
USŁUGI	3,2%	0,6%	8,2%	7,8%	6,3%	6,5%	32,5%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	8,0%	5,1%	10,3%	12,9%	6,8%	4,8%	47,9%
MAŁA	3,8%	1,7%	3,8%	4,4%	2,3%	2,3%	18,3%
ŚREDNIA	7,2%	4,2%	7,2%	8,4%	5,1%	1,7%	33,8%
Podstawowy obszar działalności na rynku							
Masowych P/U/T małej liczby klientów	1,5%	1,1%	1,0%	1,1%	0,4%	0,2%	5,3%
Masowych P/U/T wielu klientom	7,0%	4,8%	8,0%	9,9%	4,6%	2,9%	37,1%
Specjalnych P/U/T małej liczby klientów	4,2%	1,7%	4,2%	5,7%	4,9%	1,7%	22,4%
Specjalnych P/U/T wielu klientom	6,3%	3,4%	8,2%	8,9%	4,4%	4,0%	35,2%
Branża działalności respondenta							
Budowlana	2,3%	1,0%	2,9%	2,5%	2,1%	0,4%	11,0%
Chemiczna	3,0%	2,3%	1,7%	2,9%	0,8%	0,4%	11,0%
Elektrotechniczna	0,8%	0,8%	0,6%	1,1%	1,0%	0,4%	4,6%
Elektryczna	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,0%	0,0%	0,4%
Energetyczna/Ciepłownicza	2,3%	2,1%	3,0%	3,4%	2,1%	0,6%	13,5%
Finansowa	0,0%	0,0%	1,3%	1,3%	1,1%	2,5%	6,3%
Górnictwo/Wydobycwa	1,1%	0,8%	1,1%	1,0%	0,4%	0,4%	4,8%
Informatyczna	0,4%	0,0%	1,0%	1,0%	1,0%	0,4%	3,6%
Inna	5,5%	2,9%	5,5%	7,4%	4,2%	2,9%	28,3%
Medyczna/Farmaceutyczna	0,8%	0,4%	0,6%	1,0%	0,2%	0,0%	2,9%
Motoryzacyjna	1,1%	0,4%	0,8%	1,1%	0,2%	0,4%	4,0%
Spożywcza	1,1%	0,4%	1,0%	1,5%	0,8%	0,2%	4,9%
Transportowa	0,6%	0,2%	0,8%	0,8%	0,2%	0,4%	2,9%
Turystyka/Hotelarstwo	0,0%	0,0%	1,0%	0,6%	0,4%	0,0%	1,9%
Suma końcowa	19,0%	11,0%	21,3%	25,7%	14,3%	8,7%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 7. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy w firmie jest wykorzystywany wieloblokowy rachunek marż pokrycia kosztów?

WYSZCZEGÓLNIENIE	nie jest stosowany	według grup klientów	według grup produktów / towarów / usług	według regionów sprzedaży	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie					
1 - 9 osób	3,6%	0,0%	0,3%	0,0%	3,9%
10 - 100 osób	12,4%	2,9%	4,2%	2,0%	21,6%
101 - 500 osób	13,7%	4,2%	8,8%	2,6%	29,4%
501 - 1.000 osób	4,6%	2,3%	3,6%	3,6%	14,1%
powyżej 1.000 osób	8,8%	5,6%	10,8%	5,9%	31,0%
Okres działalności respondenta na rynku					
do 1 roku	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
1 - 5 lat	3,3%	1,0%	1,0%	0,7%	5,9%
6 - 15 lat	12,4%	2,9%	5,9%	2,0%	23,2%
powyżej 15 lat	26,8%	11,1%	20,9%	11,4%	70,3%
Rodzaj przedsiębiorstwa					
PRYWATNE	28,4%	11,8%	21,6%	12,4%	74,2%
IPUBLICZNE	14,7%	3,3%	6,2%	1,6%	25,8%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta					
HANDEL	3,3%	3,6%	3,9%	3,3%	14,1%
PRODUKCJA	15,4%	8,2%	16,7%	7,5%	47,7%
USŁUGI	24,5%	3,3%	7,2%	3,3%	38,2%
Konkurencja na rynku					
DUŻA	18,6%	9,8%	15,0%	9,2%	52,6%
MAŁA	9,2%	2,0%	3,3%	1,3%	15,7%
ŚREDNIA	15,4%	3,3%	9,5%	3,6%	31,7%
Podstawowy obszar działalności na rynku					
Masowych P/U/T małej liczby klientów	1,6%	0,3%	0,7%	0,7%	3,3%
Masowych P/U/T wielu klientom	13,1%	8,2%	12,7%	7,5%	41,5%
Specjalnych P/U/T małej liczby klientów	14,1%	0,7%	3,6%	0,7%	19,0%
Specjalnych P/U/T wielu klientom	14,4%	5,9%	10,8%	5,2%	36,3%
Branża działalności respondenta					
Budowlana	5,9%	1,3%	2,6%	1,3%	11,1%
Chemiczna	1,3%	2,6%	4,6%	1,6%	10,1%
Elektrotechniczna	1,0%	1,0%	1,0%	0,7%	3,6%
Elektryczna	5,2%	1,3%	2,3%	0,7%	9,5%
Energetyczna/Ciepłownicza	3,3%	1,6%	2,9%	2,3%	10,1%
Finansowa	2,9%	0,3%	0,3%	0,0%	3,6%
Górnictwo/Wydobywcza	1,0%	0,3%	1,3%	0,0%	2,6%
Informatyczna	13,4%	2,9%	7,2%	3,9%	27,5%
Inna	1,0%	1,0%	1,3%	0,7%	3,9%
Medyczna/Farmaceutyczna	1,3%	1,0%	1,0%	1,3%	4,6%
Motoryzacyjna	2,0%	1,6%	2,9%	1,6%	8,2%
Spożywcza	2,3%	0,0%	0,3%	0,0%	2,6%
Transportowa	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
Turystyka/Hotelarstwo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Suma końcowa	43,1%	15,0%	27,8%	14,1%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 8. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy firma posiada system informatyczny do obsługi rachunku kosztów?

WYSZCZEGÓLNIENIE	NIE	NIE WIEM	TAK	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie				
1 - 9 osób	3,7%	0,8%	0,8%	5,3%
10 - 100 osób	13,0%	2,0%	9,8%	24,8%
101 - 500 osób	12,2%	4,1%	14,2%	30,5%
501 - 1.000 osób	3,7%	2,0%	5,7%	11,4%
powyżej 1.000 osób	4,1%	6,1%	17,9%	28,0%
Okres działalności respondenta na rynku				
do 1 roku	0,4%	0,0%	0,0%	0,4%
1 - 5 lat	2,4%	1,6%	2,8%	6,9%
6 - 15 lat	12,6%	3,3%	10,6%	26,4%
powyżej 15 lat	21,1%	10,2%	35,0%	66,3%
Rodzaj przedsiębiorstwa				
PRYWATNE	28,5%	9,8%	31,7%	69,9%
PUBLICZNE	8,1%	5,3%	16,7%	30,1%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta				
HANDEL	5,3%	1,6%	4,9%	11,8%
PRODUKCJA	11,8%	2,0%	28,0%	41,9%
USŁUGI	19,5%	11,4%	15,4%	46,3%
Konkurencja na rynku				
DUŻA	16,7%	7,3%	23,2%	47,2%
MAŁA	4,1%	5,3%	9,8%	19,1%
ŚREDNIA	15,9%	2,4%	15,4%	33,7%
Podstawowy obszar działalności na rynku				
Masowych P/U/T małej liczby klientów	0,8%	0,0%	2,8%	3,7%
Masowych P/U/T wielu klientom	13,0%	6,1%	17,5%	36,6%
Specjalnych P/U/T małej liczby klientów	11,0%	1,6%	10,2%	22,8%
Specjalnych P/U/T wielu klientom	11,8%	7,3%	17,9%	37,0%
Branża działalności respondenta				
Budowlana	5,3%	1,2%	4,5%	11,0%
Chemiczna	2,0%	0,0%	5,3%	7,3%
Elektrotechniczna	0,8%	0,0%	2,0%	2,8%
Elektryczna	0,4%	0,0%	0,0%	0,4%
Energetyczna/Ciepłownicza	4,5%	1,2%	6,1%	11,8%
Finansowa	2,4%	4,9%	2,4%	9,8%
Górnictwo/Wydobywcza	1,2%	0,0%	2,8%	4,1%
Informatyczna	2,0%	0,0%	2,0%	4,1%
Inna	10,2%	5,7%	14,2%	30,1%
Medyczna/Farmaceutyczna	0,8%	0,4%	1,6%	2,8%
Motoryzacyjna	0,8%	0,4%	2,4%	3,7%
Spożywcza	2,4%	0,4%	2,8%	5,7%
Transportowa	1,2%	0,4%	1,6%	3,3%
Turystyka/Hotelarstwo	2,4%	0,4%	0,4%	3,3%
Suma końcowa	36,6%	15,0%	48,4%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 9. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy system informatyczny do obsługi rachunku kosztów spełnia oczekiwania użytkowników?

WYSZCZEGÓLNIENIE	Nie wiem	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE	Raczej TAK	Zdecydowanie TAK	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	2,0%	0,7%	0,0%	0,7%	0,0%	3,4%
10 - 100 osób	4,7%	2,7%	0,7%	8,1%	3,4%	19,5%
101 - 500 osób	8,1%	2,7%	0,0%	17,4%	2,0%	30,2%
501 - 1.000 osób	2,7%	1,3%	0,7%	7,4%	0,0%	12,1%
powyżej 1.000 osób	7,4%	2,0%	1,3%	19,5%	4,7%	34,9%
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1 - 5 lat	2,0%	0,7%	0,7%	2,7%	1,3%	7,4%
6 - 15 lat	6,0%	2,7%	0,0%	11,4%	2,0%	22,1%
powyżej 15 lat	16,8%	6,0%	2,0%	38,9%	6,7%	70,5%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	16,8%	8,1%	2,0%	31,5%	7,4%	65,8%
PUBLICZNE	8,1%	1,3%	0,7%	21,5%	2,7%	34,2%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	0,7%	2,0%	0,0%	4,7%	1,3%	8,7%
PRODUKCJA	3,4%	5,4%	1,3%	34,2%	5,4%	49,7%
USŁUGI	20,8%	2,0%	1,3%	14,1%	3,4%	41,6%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	11,4%	4,0%	2,0%	24,2%	5,4%	47,0%
MAŁA	6,7%	0,7%	0,7%	12,1%	3,4%	23,5%
SREDNIA	6,7%	4,7%	0,0%	16,8%	1,3%	29,5%
Podstawowy obszar działalności na rynku						
Masowych P/U/T małej liczby klientów	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	0,0%	4,7%
Masowych P/U/T wielu klientom	7,4%	1,3%	1,3%	20,8%	2,7%	33,6%
Specjalnych P/U/T małej liczby klientów	5,4%	2,7%	0,7%	10,7%	2,7%	22,1%
Specjalnych P/U/T wielu klientom	12,1%	5,4%	0,7%	16,8%	4,7%	39,6%
Branża działalności respondenta						
Budowlana	2,0%	0,7%	0,0%	6,0%	0,0%	8,7%
Chemiczna	0,0%	0,7%	0,0%	6,7%	0,0%	7,4%
Elektrotechniczna	0,0%	2,0%	0,0%	0,7%	1,3%	4,0%
Elektryczna	0,7%	0,7%	0,0%	8,1%	0,7%	10,1%
Energetyczna/Ciepłownicza	9,4%	0,0%	0,0%	1,3%	2,7%	13,4%
Finansowa	0,7%	0,0%	0,0%	3,4%	0,7%	4,7%
Górnictwo/Wydobywcza	1,3%	1,3%	0,0%	0,7%	0,7%	4,0%
Informatyczna	8,7%	2,7%	1,3%	16,1%	0,7%	29,5%
Inna	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%	2,0%	3,4%
Medyczna/Farmaceutyczna	0,0%	0,7%	0,7%	3,4%	0,7%	5,4%
Motoryzacyjna	0,7%	0,0%	0,7%	2,7%	0,0%	4,0%
Spożywcza	0,7%	0,0%	0,0%	2,7%	0,7%	4,0%
Transportowa	0,7%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	1,3%
Turystyka/Hotelarstwo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Suma końcowa	24,8%	9,4%	2,7%	53,0%	10,1%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4. Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na filozofii controllingu zarządczego wymaga przeniesienia odpowiedzialności za poziom parametrów ekonomicznych ze szczebla naczelnego kierownictwa na centra je generujące. Odpowiedzialność taka będzie możliwa tylko wówczas, gdy zostanie wdrożony odpowiedni system ewidencyjny umożliwiający przypisanie rzeczywistych parametrów ekonomicznych do konkretnych stanowisk, komórek, centrów odpowiedzialności czy elementów procesu technologicznego i pomocniczego. Zatem skuteczny system controllingu wymaga odpowiednich zmian na poziomie ewidencji analitycznej. Każde przedsiębiorstwo stosujące zasady controllingu zmuszone jest do wprowadzenia nowego systemu rachunku kosztów lub adaptacji dla celów decyzyjnych już istniejącego. Niezbędne informacje o poziomie kosztów są uzyskiwane w firmie zarówno z odpowiedniej dokumentacji źródłowej, m.in. dowodów wydania materiałów, faktur czy rozdzielników zużycia materiałów, jak i z ewidencji księgowej kosztów oraz opracowanych na jej podstawie zestawień ich rozliczenia. Zasadniczym i rzetelnym źródłem informacji pierwotnych jest ewidencja księgowa kosztów, zapewniająca kompleksowy obraz firmy. Aby rachunek kosztów mógł stanowić podstawę podejmowania określonych decyzji, musi kreować informację złożoną i przetworzoną z wielu danych źródłowych.

Dla controllingu zarządczego istotnymi czynnikami zapewniającymi skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa są jednoznacznie zdefiniowane i wdrożone procedury ewidencji i rozliczania kosztów. Badania potwierdziły potrzebę ich implementacji oraz doskonalenia. Wskazały jednakże, iż stopień zaawansowania prac zmierzających do skonstruowania najbardziej optymalnych rozwiązań w tym obszarze są dalekie od oczekiwań.

Literatura

1. Nowak E., *Rachunek kosztów w jednostkach gospodarczych. Podejście sprawozdawcze i zarządcze*, Wydawnictwo i Doradztwo Ekspert, Wrocław 2013.
2. Nesterak J., *Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności*, ANVIX, Kraków 2003.
3. *Rachunek kosztów*, red. K. Sawicki, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Tom. I, Warszawa 1996.
4. *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, red. I. Sobańska, C.H.Beck, Warszawa 2003.
5. *Zarządcze aspekty rachunkowości*, pod red. T.Kiziukiewicz, PWE, Warszawa 2003.

Summary

COST ACCOUNTING IN CONTROLLING IN THE LIGHT OF A SURVEY RESEARCH

A suitable system to calculate costs in a company is a key factor for an effective controlling. It allows developing multiple decision making variants, making it as a result easier for managers to select the most suitable solutions for the company.

The aim of this chapter is to present the results of a research about cost accounting used by controllers carried out in 266 companies operating in Poland.

Marcin Stępień, Sylwia Łęgowik-Świącik, Sylwia Kowalska, Izabela Turek
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

ZARZĄDZANIE CENAMI TRANSFEROWYMI W ASPEKCIE KLAUZULI OBEJŚCIA PRAWA PODATKOWEGO

Streszczenie

W opracowaniu za cel przyjęto poznanie i ocenę elementów zarządzania cenami transferowymi w aspekcie zależności występujących między zmieniającymi się przepisami prawa podatkowego w obszarze dokumentacji cen transferowych i klauzuli obejścia prawa podatkowego. W referacie nacisk położono na rozpoznanie kluczowych determinant wpływających na kształtowanie elementów zarządzania cenami transferowymi w aspekcie klauzuli obejścia prawa podatkowego. Całość prezentowanych rozważań podzielono na dwie zasadnicze części. Pierwsza część opracowania, eksponuje problematykę zarządzania dokumentacją cen transferowych w obszarze zmian regulacyjnych. Rozważania zaprezentowane w części drugiej charakteryzują kontekst cen transferowych w aspekcie wchodzącej w życie klauzuli obejścia prawa podatkowego. Zastosowanymi metodami badawczymi są studia literaturowe, analiza regulacji prawnych, analiza opisowa.

* * *

1. Wprowadzenie

Budowa strategii podatkowych, zmierzających do optymalizacji obciążeń danin publicznych w turbulentnym otoczeniu, jest procesem zarządzania obejmującym wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, który może być rozpatrywany i realizowany zarówno w skali mikro jak i makro¹. Oznacza to, że przedsiębiorstwa aktywnie implementujące działania nakierowane na asymilację zmian wraz z aktywnym

¹ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 147; E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, Świat-Europa-Polska. PWE, Warszawa 2009, s. 101.

poszukiwaniem optymalnych rozwiązań, zmniejszają lukę między organizacją a zmianami w otoczeniu². Pojawienie się zmian w otoczeniu, wymusza na przedsiębiorstwie podejmowanie decyzji pozwalających z jednej strony na asymilację narzuconych prawem rozwiązań, z drugiej zmierzających do utrzymania czy poszukiwania przewag rynkowych. Tym samym przedsiębiorstwa aktywnie dostosowujące się do zmian otoczenia, jednocześnie na nie oddziałują, stając się czynnikiem dynamizującym sytuację w branży, tworzącym wyzwania innym uczestnikom gry rynkowej, którzy muszą dopasować się do nowych sytuacji³.

Jednakże na poziomie strategicznym w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznych metodologii implementacji rozwiązań w zakresie zarządzania cenami transferowymi w podmiocie gospodarczym. Dlatego autor niniejszego opracowania postawił pytanie badawcze – czy zmieniające się regulacje prawne z zakresu klauzuli unikania opodatkowania, są skorelowane ze zmianami w zakresie cen transferowych, a w konsekwencji jakimi narzędziami zarządzania dysponuje przedsiębiorstwo chcące dostosować się do zmian w otoczeniu fiskalnym? W konsekwencji tego pytania za cel opracowania przyjęto poznanie i ocenę zależności występujących między zmianami w zakresie klauzuli unikania opodatkowania a zmieniającymi się regulacjami w zakresie cen transferowych. Metodami badawczymi zastosowanymi do realizacji celu są studia literaturowe, analiza regulacji prawnych i analiza opisowa.

2. Elementy zarządzania podatkami w przedsiębiorstwie

Podatki stanowią jeden z podstawowych elementów otoczenia fiskalnego przedsiębiorstwa. Zarządzanie podatkami nie obejmuje jedynie kwestii związanych z ustalaniem wysokości dochodu podlegającego opodatkowaniu czy należnego podatku. Efektywne zarządzanie podatkami powinno uwzględniać wiele elementów, w tym skutki oddziaływania na formę funkcjonowania przedsiębiorstwa, na wysokość płaconych podatków. W szerszym znaczeniu zarządzanie podatkami wpływa również na płynność finansową i sytuację majątkowo-finansową przedsiębiorstwa. Efektywne zarządzanie podatkami w przedsiębiorstwie winno być procesem ciągłym prowadzonym z uwzględnieniem koniunktury, planów rozwojowych, uwzględniających zmiany przepisów podatkowych i związanych z nimi interpretacjami podatkowymi.

Największy wpływ na efektywność planowania podatkowego mają następujące cechy:

- stałość zarządzania podatkami,
- przepływ wiedzy o podejmowanych i planowanych czynnościach pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie a różnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa,
- stałe monitorowanie zmian przepisów i tendencji orzeczniczych,
- wzięcie pod uwagę wszystkich elementów, tj. nie tylko wysokości przychodów, kosztów i podatku, ale również momentów ich osiągnięcia, terminów płatności, kosztów eliminacji ryzyka, kosztów sporu, łącznie z uwzględnieniem wpływu na płynność finansową przedsiębiorstwa⁴.

Zarządzanie podatkami w przedsiębiorstwie, jest immanentnie związane z identyfikacją dziedzin z zakresu prawa podatkowego, na które podatnik zamierza oddziaływać, a następnie wytyczeniem celów podjętego zarządzania podatkami, planowaniem metod i sposobów zarządzania, organizowaniem i podejmowaniem decyzji realizujących określony kierunek zarządzania podatkami, a także komunikowaniem się z otoczeniem realizującym elementy zarządzania. Nieodzownym elementem wydaje się być również kontrola zarządzania podatkami, przy minimalizacji ryzyka związanego z zarządzaniem podatkami mającego na dostosowanie do zmieniających się regulacji przy jednoczesnym optymalizowaniu obciążeń podatkowych.

² M. Romanowska, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace” Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, z. 98, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 8.

³ B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, MBA 2/2009, s. 8.

⁴ Por. „Świadomy podatnik”, http://konfederacjalewiatan.pl/legislacja/wydawnictwa/_files/publikacje/swiadomy_podatnik.pdf, (odczyt z dnia 15.06.2016r.)

Źródła zarządzania podatkami można podzielić na kilka obszarów, które mogą stać się elementami zarządzania podatkami w przedsiębiorstwie.

Jednym z istotniejszych obszarów zarządzania podatkami, są **prawa wyboru** określone w regulacjach prawa podatkowego. Przejawiają się przede wszystkim w możliwości wyboru formy prowadzenia działalności gospodarczej, wybór ewidencji operacji gospodarczych, możliwość wyboru form i metod opodatkowania dochodu, czy korzystania przez podatników z wielu rozwiązań szczególnych zawartych w poszczególnych ustawach podatkowych.

Istotnym obszarem zarządzania podatkami jest wskazany wybór metody ewidencji operacji gospodarczych. Podatnicy mają wybór pomiędzy:

- kartą podatkową,
- ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych,
- podatkową księgą przychodów i rozchodów (mogącą być prowadzoną metodą kasową czy memoriałową),
- pełnymi księgami rachunkowymi⁵.

Kolejnym z istotnych obszarów zarządzania podatkami są **swobody uznaniowe**. Ze swobodami uznaniowymi mamy do czynienia, gdy nie jest możliwe podanie lub ustalenie dokładnych wartości uzyskiwanego dochodu, czy ściślej podstawy opodatkowania. Przykładem mogą być regulacje podatkowe, w których przewiduje się szacowanie wartości (dokonywanie wyceny) danej rzeczy, co związane jest np. z otrzymaniem darowanego składnika majątku. Przykładem mogą być również regulacje z zakresu cen transferowych, w których podatnik weryfikuje jedną z trzech metod ceny dóbr i usług stosowane z podmiotami powiązаныmi. Przyjęta metoda weryfikacji może mieć wpływ na ustalone wartości, a w konsekwencji na wysokość podatku, jeżeli przyjęta wartość stanowi element danego podatku (przychodu, kosztu itd.).

Obszar zarządzania podatkami stanowią również **normy stymulacyjne**. Funkcja ta polega na zachęcaniu podatników do określonych zachowań. Przepisy podatkowe umożliwiają stosowanie ulg podatkowych, prowadzących do zmniejszenia obciążeń podatkowych, a więc odliczeń od podstawy opodatkowania czy odliczeń od podatku dochodowego. Przykładem może być odliczanie przez podatników wydatków przeznaczonych na nabycie nowych technologii, czy ulgi z tytułu prowadzenia działalności w specjalnych strefach ekonomicznych. Przykładem normy stymulacyjnej są regulacje w zakresie klauzuli obejścia prawa podatkowego, w której ustawodawca reguluje przedmiotowo tkz. agresywną optymalizację obciążeń podatkowych.

Obszarem zarządzania podatkami jest również możliwość **kształtowania stanu faktycznego lub prawnego** danej operacji gospodarczej. Zdarzenia gospodarcze, mogą być różnie traktowane na gruncie prawa podatkowego czy cywilnego. Jako przykład można wskazać wykorzystywanie struktury spółki komandytowo-akcyjnej do optymalizacji podatkowej, co skutkowało brakiem podatku od uzyskiwanego przez spółkę i wspólników dochodu. Od 2014 roku, model optymalizacji podatkowej poprzez spółki komandytowo-akcyjne został zlikwidowany, z uwagi na objęcie tych spółek zakresem podmiotowym podatku dochodowego od osób prawnych⁶.

Kolejną determinantą stanowiącą źródło zarządzania podatkami, są **zmiany przepisów** prawa podatkowego. Ustawodawca, planując zmiany przepisów dotyczących czy to zasad rozliczeń, czy wysokości podatku, wprowadza możliwość wyboru polegającą na zaliczeniu danej transakcji do okresu rozliczeniowego przed zmianą przepisów lub po niej. Przy wzroście czy spadku stawek podatku, podatnicy mogą przyspieszać lub opóźniać moment osiągnięcia przychodu i jego opodatkowania. Przykładem może

⁵ Por. M. Stępień, *Alternatywne formy prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów w przedsiębiorstwach* (w) Wybrane zagadnienia zarządzania w przedsiębiorstwach. Monografia. Red. nauk. Dariusz Wielgórka, Agnieszka Tylec, Sekcja Wydaw. WZ PCzest., Częstochowa 2012, s. 61-71.

⁶ Ustawa z dnia 8 listopada 2013 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz ustawy o podatku tonażowym (Dz. U. poz. 1387).

być zmiana w zakresie interpretacji wypłat z kapitałów spółki z ograniczoną odpowiedzialnością po jej przekształceniu w spółkę osobową. Zmiana ta miała miejsce od 1 stycznia 2015 roku⁷.

3. Zmiany regulacji w zakresie cen transferowych

Ceny transferowe (ang. transfer pricing) są zagadnieniem związanym z obrotem dobrami i usługami pomiędzy podmiotami powiązаныmi. Powiązania na gruncie regulacji podatków dochodowych różniane są pomiędzy podatnikami powiązаныmi kapitałowo, poprzez osoby zarządzające, czy powiązania rodzinne osób zarządzających kooperującymi z sobą podmiotami gospodarczymi. Za ceny transferowe są uważane także ceny w transakcjach zawieranych z podmiotami mającymi swą siedzibę, zarząd lub miejsce zamieszkania w kraju stosującym szkodliwą konkurencję podatkową (tzw. „raju podatkowym”).

W aktach prawnych oraz literaturze przedmiotu można spotkać następujące definicje ceny transferowej (transakcyjnej);

- ceny transferowe są cenami, po których przedsiębiorstwo przekazuje towary oraz dobra niematerialne lub świadczy usługi powiązanym przedsiębiorstwom⁸,
- przez cenę transakcyjną rozumie się cenę przedmiotu transakcji zawieranej pomiędzy podmiotami powiązаныmi w rozumieniu prawa podatkowego dotyczących podatku dochodowego od osób fizycznych, podatku dochodowego od osób prawnych oraz podatku od towarów i usług⁹.

Ceny transferowe są związane z ekonomicznymi uwarunkowaniami funkcjonowania podmiotu gospodarczego, ponieważ analiza transakcji pomiędzy podmiotami powiązаныmi wymaga zidentyfikowania ekonomicznie istotnych funkcji, aktywów i ryzyk. Zastosowanie cen transferowych wymaga wiedzy ekonomicznej i znajomości metod kalkulacji wynikających z systemu rachunkowości.

Ustalanie i weryfikacja cen transferowych zawiera się w ramach przepisów, które nie regulują badanej materii ściśle. Wprowadzenie do regulacji ordynacji podatkowej klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania, dodatkowo podnosi ryzyko podatkowe omawianego zagadnienia, czyniąc z niego ważne zagadnienie w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.

Od stycznia 2017 roku podatnikami zobowiązanymi do sporządzania dokumentacji w zakresie cen transferowych będą mieli podatnicy;

- 1) których przychody lub koszty, w rozumieniu przepisów o rachunkowości, ustalone na podstawie prowadzonych ksiąg rachunkowych przekroczyły w roku poprzedzającym rok podatkowy równowartość 2 000 000 euro, dokonujący transakcji z podmiotami powiązаныmi lub,
- b) ujmujący w roku podatkowym w księgach rachunkowych inne zdarzenia, których warunki zostały ustalone (lub narzucone) z podmiotami lub,
- 2) dokonujący, bezpośrednio lub pośrednio, zapłaty należności na rzecz podmiotu mającego miejsce zamieszkania, siedzibę lub zarząd na terytorium lub w kraju stosującym szkodliwą konkurencję podatkową, wynikających z transakcji lub innego zdarzenia ujętego w księgach rachunkowych, jeżeli łączna kwota (lub jej równowartość) wynikająca z umowy lub rzeczywiście zapłacona w roku podatkowym łączna kwota wymagalnych w roku podatkowym świadczeń przekracza równowartość 20 000 euro lub,
- 3) zawierający z podmiotem mającym miejsce zamieszkania, siedzibę lub zarząd na terytorium lub w kraju stosującym szkodliwą konkurencję podatkową;

⁷ Ustawa z dnia 29.08.2014 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1328).

⁸ Por. www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/ (odczyt z dnia 15.06.2016r.)

⁹ Por. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. Ordynacja podatkowa (T.j. Dz. U. z 2015 r., poz. 613 z późn. zm.), art. 3, pkt 10.

- a) umowę spółki niebędącej osobą prawną, jeżeli łączna wartość wniesionych przez wspólników wkładów przekracza równowartość 20 000 euro lub,
 - b) umowę wspólnego przedsięwzięcia lub inną umowę o podobnym charakterze, w których wartość wspólnie realizowanego przedsięwzięcia określona w umowie, a w przypadku braku określenia w umowie tej wartości, przewidywana na dzień zawarcia umowy, przekracza równowartość 20 000 euro.
- 1a. Podatnicy, o których mowa w ust. 1 pkt 1, są obowiązani do sporządzenia dokumentacji podatkowej również za rok podatkowy następujący po roku podatkowym, za który byli obowiązani sporządzić dokumentację podatkową, bez względu na wysokość osiągniętych, w roku podatkowym, za który byli obowiązani do sporządzenia dokumentacji podatkowej, przychodów lub poniesionych kosztów, w rozumieniu przepisów o rachunkowości¹⁰.

Za transakcje lub inne zdarzenia mające istotny wpływ na wysokość dochodu (straty), ustawodawca uznaje transakcje lub inne zdarzenia jednego rodzaju, których łączna wartość przekracza w roku podatkowym równowartość 50 000 euro, z tym że w przypadku podatników, których przychody w rozumieniu przepisów o rachunkowości, w roku poprzedzającym rok podatkowy przekroczyły równowartość:

- 1) 2 000 000 euro, lecz nie więcej niż równowartość 20 000 000 euro – za takie transakcje lub inne zdarzenia uznaje się transakcje lub inne zdarzenia jednego rodzaju, których wartość przekracza w roku podatkowym kwotę stanowiącą równowartość kwoty 50 000 euro powiększoną o 5 000 euro za każdy 1 000 000 euro przychodu powyżej 2 000 000 euro;
- 2) 20 000 000 euro, lecz nie więcej niż równowartość 100 000 000 euro – za takie transakcje lub inne zdarzenia uznaje się transakcje lub inne zdarzenia jednego rodzaju, których wartość przekracza w roku podatkowym kwotę stanowiącą równowartość 140 000 euro powiększoną o 45 000 euro za każde 10 000 000 euro przychodu powyżej 20 000 000 euro;
- 3) 100 000 000 euro – za takie transakcje lub inne zdarzenia uznaje się transakcje lub inne zdarzenia jednego rodzaju, których wartość w roku podatkowym przekracza kwotę stanowiącą równowartość kwoty 500 000 euro¹¹.

W nowych regulacjach prawnych ustawodawca podtrzymał wprowadzony od stycznia 2015 roku obowiązek sporządzania dokumentacji podatkowej w przypadku zawierania przez podatników umowy spółki niebędącej osobą prawną, w której łączna wartość wniesionych przez wspólników wkładów przekracza równowartość 50 000 euro lub umowy wspólnego przedsięwzięcia, którego wartość przekracza wyżej wymienioną kwotę¹².

Od stycznia 2017 roku, ustawodawca wprowadza obowiązek dokumentowania transakcji, w przypadku podatników uzyskujących przychody z udziału w spółce niebędącej osobą prawną, jeżeli spółka niebędąca osobą prawną dokonuje transakcji lub innych zdarzeń, z podmiotami powiązanymi¹³.

Dokumentacja podatkowa obejmuje:

- 1) opis transakcji zawierający:
 - a) wskazanie rodzaju i przedmiotu tych transakcji lub innych zdarzeń,
 - b) dane finansowe, w tym przepływy pieniężne dotyczące tych transakcji lub innych zdarzeń (nowy obowiązek od stycznia 2017 roku),
 - c) dane identyfikujące podmioty powiązane dokonujące tych transakcji lub ujmuje te zdarzenia,

¹⁰ Por. Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1932), art. 2.

¹¹ Por. Tamże, art. 2.

¹² Por. Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy o podatku (Dz. U. poz. 1328 z późn. zm.), art. 1, pkt 5.

¹³ Por. Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1932), op. cit., art. 2.

d) opis przebiegu tych transakcji lub innych zdarzeń, w tym funkcji wykonywanych przez podatnika, e) wskazanie metody i sposobu kalkulacji dochodu (straty) podatnika wraz z uzasadnieniem ich wyboru, w tym algorytmu kalkulacji rozliczeń dotyczących tych transakcji lub innych zdarzeń oraz sposobu wyliczenia wartości rozliczeń wpływających na dochód (stratę) podatnika¹⁴.

Dla podatników, których przychody lub koszty, w rozumieniu przepisów o rachunkowości, ustalone na podstawie prowadzonych ksiąg rachunkowych, przekroczyły w roku poprzedzającym rok podatkowy równowartość 10 000 000 euro albo posiadających udziały w spółce niebędącej osobą prawną, której przychody lub koszty, w rozumieniu obowiązujących tę spółkę przepisów o rachunkowości, ustalone na podstawie prowadzonych ksiąg rachunkowych przekroczyły w poprzednim roku obrotowym w rozumieniu tych przepisów równowartość 10 000 000 euro poza bazowym opisem den stosowanych z podmiotami powiązаныmi, wprowadzono obowiązek analizy danych podmiotów niezależnych, uznanych za porównywalne do warunków ustalonych w transakcjach, zwanej przez ustawodawcę „analizą danych porównawczych”, wykorzystanych do kalkulacji rozliczeń wraz z podaniem źródła tych danych.

Analiza danych porównawczych powinna zawierać w szczególności dane porównywalne o podmiotach mających siedzibę lub zarząd na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jeżeli dane są dla podatnika dostępne. W przypadku braku danych do przeprowadzenia analizy danych porównawczych, podatek załącza do dokumentacji podatkowej opis zgodności warunków transakcji oraz innych zdarzeń, ustalonych z podmiotami powiązаныmi, z warunkami, które ustaliłyby między sobą niezależne podmioty.

W przypadku podatników, których przychody koszty, w rozumieniu przepisów o rachunkowości, przekroczyły w przypadku podatnika w roku poprzedzającym rok podatkowy, równowartość 20 000 000 euro, dokumentacja podatkowa powinna również zawierać informacje o grupie podmiotów powiązanych, w szczególności:

- 1) wskazanie podmiotu powiązanego, który sporządził informacje o grupie podmiotów powiązanych, wraz z podaniem daty składania przez niego zeznania podatkowego;
- 2) strukturę organizacyjną grupy podmiotów powiązanych;
- 3) opis zasad wyznaczania cen transakcyjnych (polityki cen transakcyjnych) stosowanych przez grupę podmiotów powiązanych;
- 4) opis przedmiotu i zakresu działalności prowadzonej przez grupę podmiotów powiązanych;
- 5) opis posiadanych, tworzonych, rozwijanych i wykorzystywanych w działalności przez grupę podmiotów powiązanych istotnych wartości niematerialnych;
- 6) opis sytuacji finansowej podmiotów tworzących grupę wraz ze sprawozdaniem skonsolidowanym podmiotów powiązanych tworzących grupę podmiotów powiązanych;
- 7) opis zawartych przez podmioty tworzące grupę podmiotów powiązanych porozumień w sprawach podatku dochodowego z administracjami podatkowymi państw innych niż Rzeczpospolita Polska, w tym jednostronnych uprzednich porozumień cenowych¹⁵.

Dla podmiotów, których przychody koszty, w rozumieniu przepisów o rachunkowości, przekroczyły w przypadku podatnika w roku poprzedzającym rok podatkowy, równowartość 750 000 000 euro, dokumentacja podatkowa powinna również zawierać informacje umożliwiające porównanie danych finansowych pomiędzy krajami (ang. Country by Country reporting).

Na żądanie organów podatkowych, podatnicy są obowiązani do przedłożenia dokumentacji podatkowej w terminie 7 dni od dnia doręczenia tego żądania. Dodano jednak regulację, w której organ podatkowy będzie mógł wystąpić do podatnika z żądaniem sporządzenia i przedłożenia dokumentacji podatkowej dla transakcji lub innych zdarzeń, których wartość nie przekracza wyżej wymienionych limitów, w przypadku zaistnienia okoliczności wskazujących na prawdopodobieństwo zaniżenia ich

¹⁴ Por. Tamże, art. 2.

¹⁵ Por. Tamże, art. 2.

wartości w celu uniknięcia obowiązku sporządzenia dokumentacji podatkowej. Podatnik będzie miał 30 dni na sporządzenie i dostarczenie dokumentacji podatkowej organowi podatkowemu.

4. Elementy klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania

Klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania, pojawiła się w polskim systemie prawnym w styczniu 2013 roku. Regulacja stanowiła, iż organ podatkowy dokonując ustalenia treści czynności prawnej, uwzględniają zgodny zamiar stron i cel czynności, a nie tylko dosłowne brzmienie oświadczeń woli złożonych przez strony czynności. Przepis stanowił również, iż jeżeli strony, dokonując danej czynności prawnej, ukryły inną czynność prawną, organy podatkowe i organy kontroli skarbowej wywodzą skutki podatkowe z ukrytej czynności prawnej¹⁶.

W maju 2004 roku wyrok Trybunału Konstytucyjnego, uznał przepisy w zakresie klauzuli unikania opodatkowania za niekonstytucyjne, w wyniku czego stosowanie regulacji stało się niemożliwe¹⁷.

W 2005 roku wprowadzono do polskiego porządku prawnego art. 199a Ordynacji podatkowej, stanowiący, iż organ podatkowy dokonując ustalenia treści czynności prawnej, uwzględni zgodny zamiar stron i cel czynności, a nie tylko dosłowne brzmienie oświadczeń woli złożonych przez strony czynności. Jeżeli pod pozorem dokonania czynności prawnej dokonano innej czynności prawnej, skutki podatkowe wywodzi się z tej ukrytej czynności prawnej.

Od 2013 rozpoczęły się prace nad powrotem przepisów ustanawiających klauzulę przeciwko obejściu prawa podatkowego do polskiego porządku prawnego. Publikacja dokumentu „Założenia do projektu ustawy o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa” miała miejsce 30 kwietnia 2013 roku. 17 lipca 2014 opublikowaną projekt zmiany ustawy – Ordynacja podatkowa, zawierający projekt przepisów dot. Klauzuli przeciwdziałającej unikaniu opodatkowania. W kwietniu 2015 wstrzymano prace nad klauzulą przeciwdziałającą obejściu prawa podatkowego, by 28 grudnia 2015 opublikować nowy projekt zmian Ordynacji podatkowej, zawierający znowelizowane przepisy dotyczące klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania¹⁸.

Wedle nowych przepisów czynność dokonana przede wszystkim w celu osiągnięcia korzyści podatkowej sprzecznej w danych okolicznościach z przedmiotem i celem przepisu ustawy nie skutkuje osiągnięciem korzyści podatkowej, jeżeli sposób działania był sztuczny. Ustawodawca odróżnił planowanie podatkowe od unikania opodatkowania i tylko ta druga czynność jest objęta klauzulą.

O tym, czy mamy do czynienia z unikaniem opodatkowania czy dozwoloną przez przepisy podatkowe optymalizacją opodatkowania, przesądza sztuczność i cel działań podatnika. O unikaniu opodatkowania mówimy zatem wtedy, gdy działanie podatnika nakierowane było przede wszystkim na osiągnięcie podatkowo korzystnego rezultatu, sprzecznego z celem i istotą regulacji podatkowej, a czynność uznaje się za podjętą przede wszystkim w celu osiągnięcia korzyści podatkowej wtedy, gdy pozostałe cele ekonomiczne lub gospodarcze czynności nie występują lub są mało istotne¹⁹.

Zarządzanie podatkami zmierzające do optymalizowania zobowiązań podatkowych jest zatem wciąż dopuszczalne. Potrzebny jest jednak nowy model planowania podatkowego wpisany w strategię biznesową przedsiębiorstw. Wyzwaniem, ze względu na ogólny charakter przepisów wprowadzających pewne ramy prawne do polskiego systemu podatkowego, których doprecyzowanie nastąpi w praktyce, będzie zaplanowanie działań, które nie będą podlegały klauzuli. Największe znaczenie będzie zatem

¹⁶ Por. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa. (Dz. U. Nr 137, poz. 926 z późn. zm.), art. 24a, 24b.

¹⁷ Por. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 11 maja 2004 roku (sygn. K 4/03).

¹⁸ Por. http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/tax/articles/klauzula-obejscia-prawa-podatkowego/klauzula-obej_cia-prawa-podatkowego---rys-historyczny.html, (odczyt z dnia 20.06.2016r.).

¹⁹ Por. Ustawa z dnia 13 maja 2016 r. o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 846), art. 1.

miało zidentyfikowanie i udokumentowanie ekonomicznych motywów planowanych działań oraz ocena efektywności finansowej modeli zastosowanych przez podatnika²⁰.

5. Zakończenie

Ceny transferowe dotyczące wymiany dóbr i usług pomiędzy podmiotami powiązаныmi, na gruncie polskiego prawa podatkowego, nie są zagadnieniem nowym. Podobnie jak i pojawienie się ponowne klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania. Z uwagi na brak na poziomie strategicznym w literaturze przedmiotu jednoznacznych metodologii implementacji zmian w zakresie cen transferowych, zagadnienia nabiera istotnego znaczenia na gruncie zarządzania przedsiębiorstwem. Osoby zarządzające będą mieli do rozwiązania następujące problemy praktyczne:

- określenie wielkości przychodów i kosztów w rozumieniu ustawy o rachunkowości w celu ustalenia obowiązków z zakresu przedmiotowej dokumentacji cen transferowych,
- weryfikację danych finansowych wchodzących od stycznia 2017 w zakres przedmiotowy dokumentacji cen transferowych,
- ustalenie obowiązków z zakresu analizy danych porównawczych,
- ustalenie dokumentacji podatkowej wszystkich podmiotów tworzących grupę kapitałową,
- przygotowanie dokumentacji w zakresie cen transferowych podmiotów prowadzących działalność w różnych państwach (ang. Country by Country reporting),
- skorelowanie obowiązków w zakresie cen transferowych ze zmianami w zakresie ordynacji podatkowych, celem spełnienia wymogów w zakresie opisaną transakcji z jednoczesnym wykazaniem celów ekonomicznych lub gospodarczych dokonywanych transakcji.

Literatura

1. Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, MBA 2/2009.
2. Romanowska M., *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace” Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, z. 98, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
3. Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, Świat-Europa-Polska. PWE, Warszawa 2009.
4. Stępień M., *Alternatywne formy prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów w przedsiębiorstwach* (w) Wybrane zagadnienia zarządzania w przedsiębiorstwach. Monografia. Red. nauk. Dariusz Wielgórka, Agnieszka Tylec, Sekcja Wydaw. WZ PCzest., Częstochowa 2012.
5. Świadomy podatnik, http://konfederacjailewatan.pl/legislacja/wydawnictwa/_files/publikacje/swiadomy_podatnik.pdf.
6. Ustawa z dnia 13 maja 2016 r. o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 846).
7. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa. (Dz. U. Nr 137, poz. 926 z późn. zm.).
8. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. Ordynacja podatkowa (T.j. Dz. U. z 2015 r., poz. 613 z późn. zm.).
9. Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy o podatku (Dz. U. poz. 1328 z późn. zm.).
10. Ustawa z dnia 8 listopada 2013 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz ustawy o podatku tonażowym (Dz. U. poz. 1387).
11. Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1932).

²⁰ Por. <http://www2.deloitte.com/pl/...>, op. cit., (odczyt z dnia 20.06.2016r.).

12. Ustawa z dnia 29.08.2014 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1328).
13. Wit B, Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 147
14. www.oecd.org/ctp/transfer-pricing.
15. www2.deloitte.com/pl/pl/pages/tax/articles/klauzula-obejscia-prawa-podatkowego/klauzula-obejcia-prawa-podatkowego---rys-historyczny.html.
16. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 11 maja 2004 roku (sygn. K 4/03).

Summary

THE TRANSFER PRICES MANAGEMENT IN THE ASPECT OF THE TAX LAW CIRCUMVENTION CLAUSE

The purpose of this chapter is recognition and evaluation of transfer prices management elements in the aspect of relations between changing tax law regulations in the area of the transfer prices documentation and the tax law circumvention clause. The article is focused on the recognition of key determinants of elements of the transfer prices management in the aspect of the tax law circumvention clause. All presented considerations are divided in two main parts. The first part of the article describes the transfer prices documentation in the aspect of changing tax law regulations. The second part describes transfer prices in the aspect of the tax law circumvention clause which enters into force. Research methods applied in the article are literature studies, analysis of legal regulations, descriptive analysis.

W e współczesnej gospodarce, przedsiębiorstwa dokonywać muszą ciągłej weryfikacji swoich podstawowych założeń strategicznych, poszukiwać skutecznych instrumentów zapewniających poprawę efektywności działania oraz wzrostu ich zdolności do szybkiego reagowania na zachodzące zmiany. Koniecznym jest również stały monitoring współczesnych uwarunkowań prowadzonej działalności, jak i identyfikacja determinant wpływających na funkcjonowanie poszczególnych elementów i obszarów struktur organizacyjnych. Spełnienie tych warunków zapewnia przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu oraz ugruntowanie jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Stąd niniejsza publikacja przyjęła za swój podstawowy cel prezentację, analizę i egzemplifikację uwarunkowań funkcjonowania współczesnej gospodarki, identyfikacji jej determinant, jak również prezentację koncepcji, modeli i narzędzi zarządzania współczesnymi organizacjami w warunkach zmieniającego się otoczenia gospodarczego, społecznego i politycznego. Cząstkowe zagadnienia składające się na realizację tego celu zostały wyeksponowane w postaci następujących czterech części prezentowanej pracy:

- I. Systemowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem.
- II. Sieciowe uwarunkowania współpracy przedsiębiorstw.
- III. Behavioralne determinanty procesu zarządzania przedsiębiorstwem.
- IV. Finansowe aspekty funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa.

Publikacja niniejsza wpisuje się w kolejny etap ponad 20-letniej już współpracy naukowo-badawczej w obszarze restrukturyzacji i zarządzania prowadzonej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi krajowymi i zagranicznymi środowiskami akademickimi oraz przedstawicielami praktyki gospodarczej. W ramach tej współpracy organizowane są m.in. konferencje, seminaria i sympozja naukowe, stanowiące platformę wymiany myśli i poglądów. Dotychczasowymi materialnymi rezultatami tego rodzaju współpracy w zakresie problematyki zarządzania i współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw są m.in. następujące publikacje książkowe, których redaktorami naukowymi i współautorami są pracownicy Katedry, wydane przez Fundację Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie:

- ▶ Jaki A., Sierpińska M. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2008), *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges. Development – Management – Entrepreneurship*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2009), *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2010), *Enterprises Facing New Economic Challenges, Management – Development – Restructuring*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2010), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2011), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja – kooperacja – klastering*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2012), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2012), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klustry – alianse – sieci*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2013), *Kooperencja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – kooperacja – rozwój*,
- ▶ Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (red.) (2013), *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji. Uwarunkowania – innowacje – strategie*,
- ▶ Borowiecki R., Chadam J., Kaczmarek J. (red.) (2013), *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych, Restrukturyzacja – zarządzanie – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Kaczmarek J. (red.) (2014), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2014), *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca – kooperacja – sieci*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2014), *Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2015), *Kształtowanie relacji partnerskich i form współdziałania współczesnych przedsiębiorstw. Strategie – procesy – narzędzia*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2015), *Contemporary Conditions and Trends in Enterprise Management. Strategies – Mechanisms – Processes*,
- ▶ Kaczmarek J., Szymła W. (red.) (2015), *Przedsiębiorstwo jutra. Teoria i praktyka współczesnego zarządzania*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2016), *Effectiveness and Competitiveness of Modern Business. Concepts – Models – Instruments*.